

Habilidades gerenciales

Ing. José Luis Quintero



COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Habilidades gerenciales para éxito profesional

José Luis Quintero

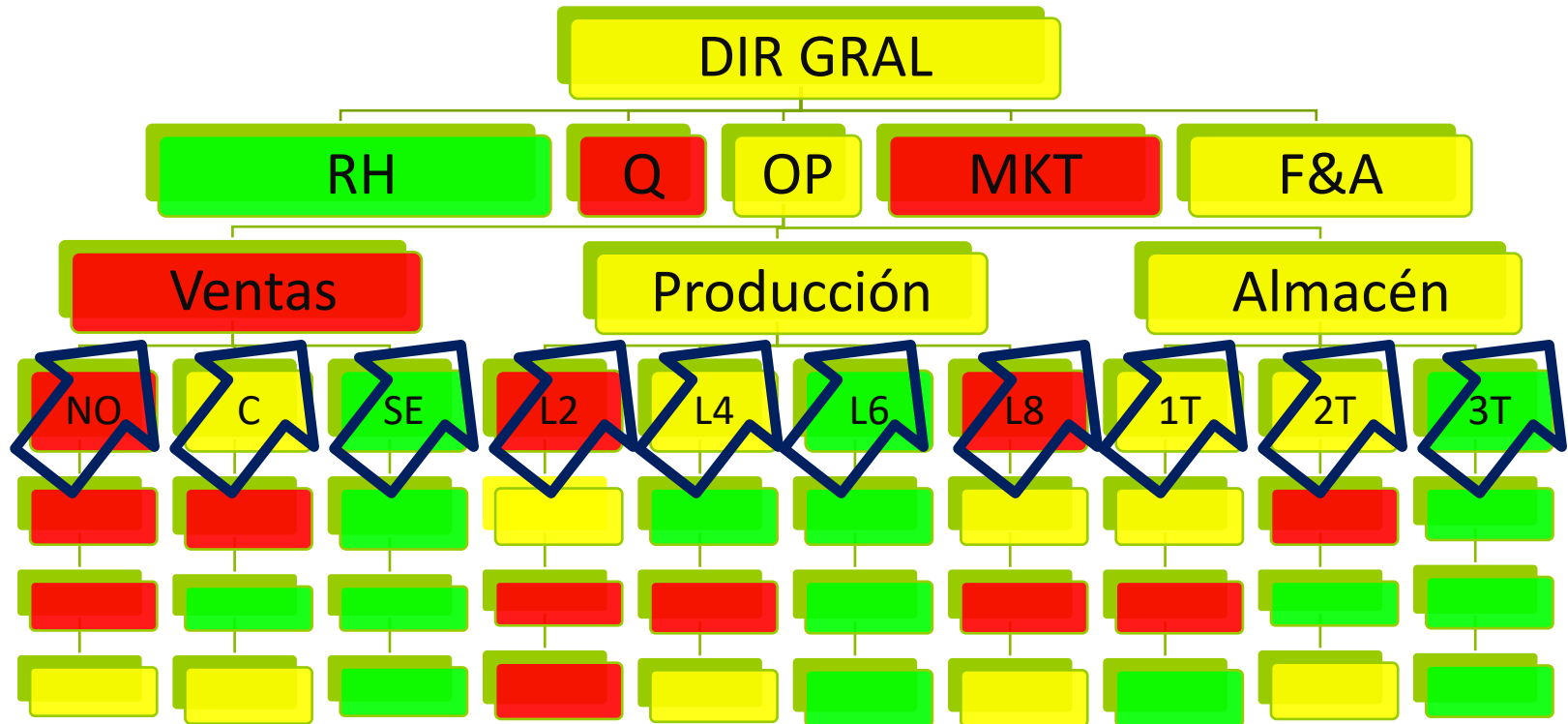
- Líder de opinión, conferencista, investigador y asesor estratégico de Alta Dirección..
- Carrera ascendente internacional de 20 años en áreas de Recursos Humanos, Consultoría Interna y Manufactura en Procter & Gamble en México, Estados Unidos, Venezuela y Puerto Rico.
- Consultor estratégico dentro de P&G asesorando organizaciones en Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Asia.
- Creó Plan V Soluciones, empresa de consultoría corporativa enfocada a desarrollar liderazgo estratégico en corporaciones transnacionales y empresas familiares.
- Asesoría de Directores Generales y Comités Directivos en empresas como EY, PWC, Baker&McKenzie, Pernod Ricard, P&G, Banamex, Bocar, Bestel, Femsa.
- Fungió como Senior Consultant para Alta Dirección en KornFerry Internacional y es Senior Fellow de Oxford Leadership.
- En su labor de Consultor de Alta Dirección, José Luis Quintero varias veces se ha desempeñado temporalmente como Director General Interino en empresas de hasta 500 MDP de ventas anuales reorganizando y fortaleciendo el negocio para devolverlo después a sus dueños o herederos de gobierno corporativo.
- Autor de “Liderazgo Basado en Virtudes”.

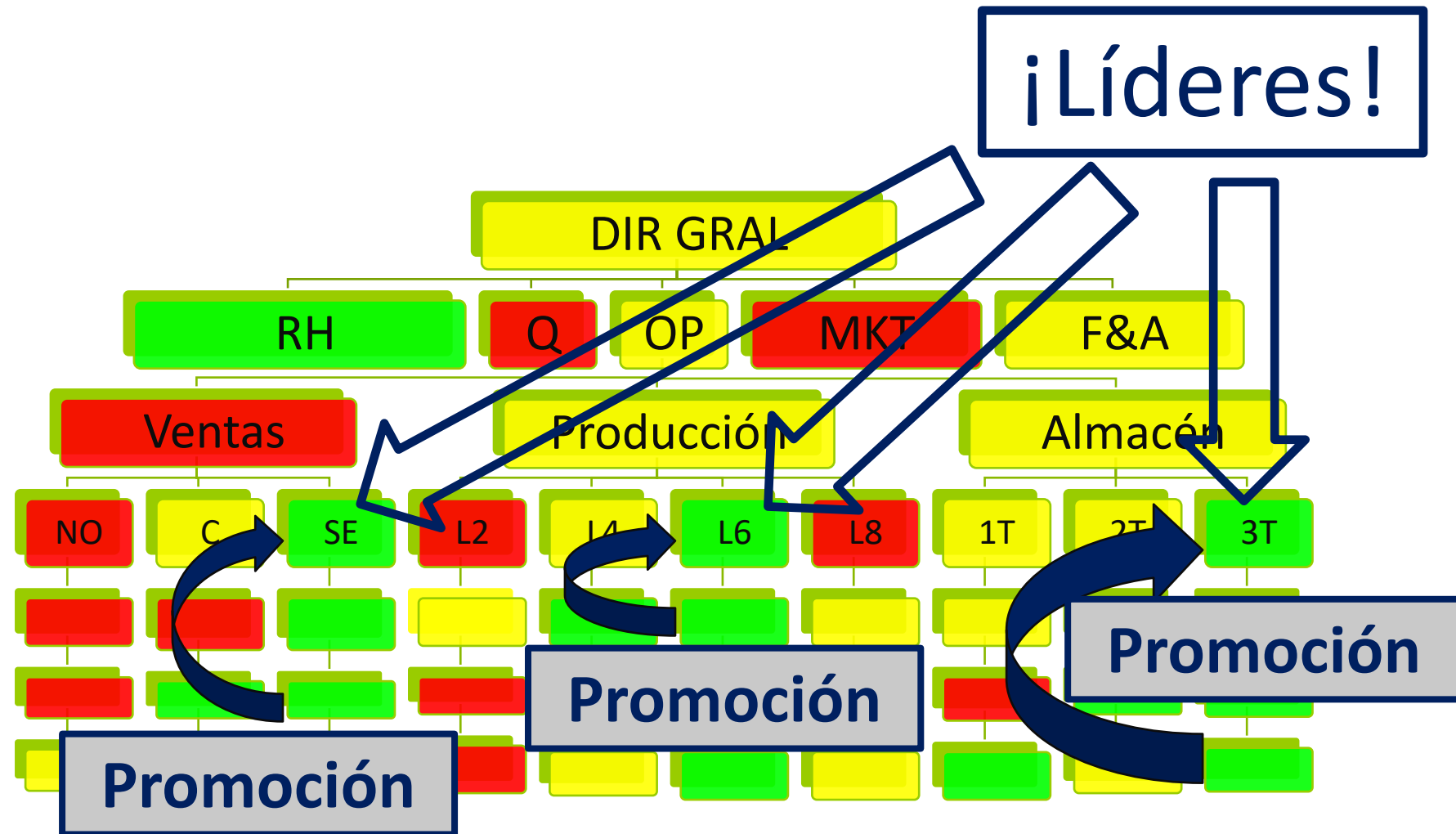
Agenda

- Introducción al liderazgo gerencial
- Líder de interfase
- Líder de estratégico integrador
- Inteligencia emocional para líderes
- Toma de decisiones
- Liderazgo por principios
- Interdependencia
- Establecimiento de objetivos
- Establecimiento de prioridades
- Liderazgo EEE
- Revisión de resultados
- Las virtudes del liderazgo
- Evaluación de desempeño
- Estrategias de negociación
- Relaciones laborales
- Técnica de acreditación
- Corrigiendo comportamiento en otros
- Conclusiones

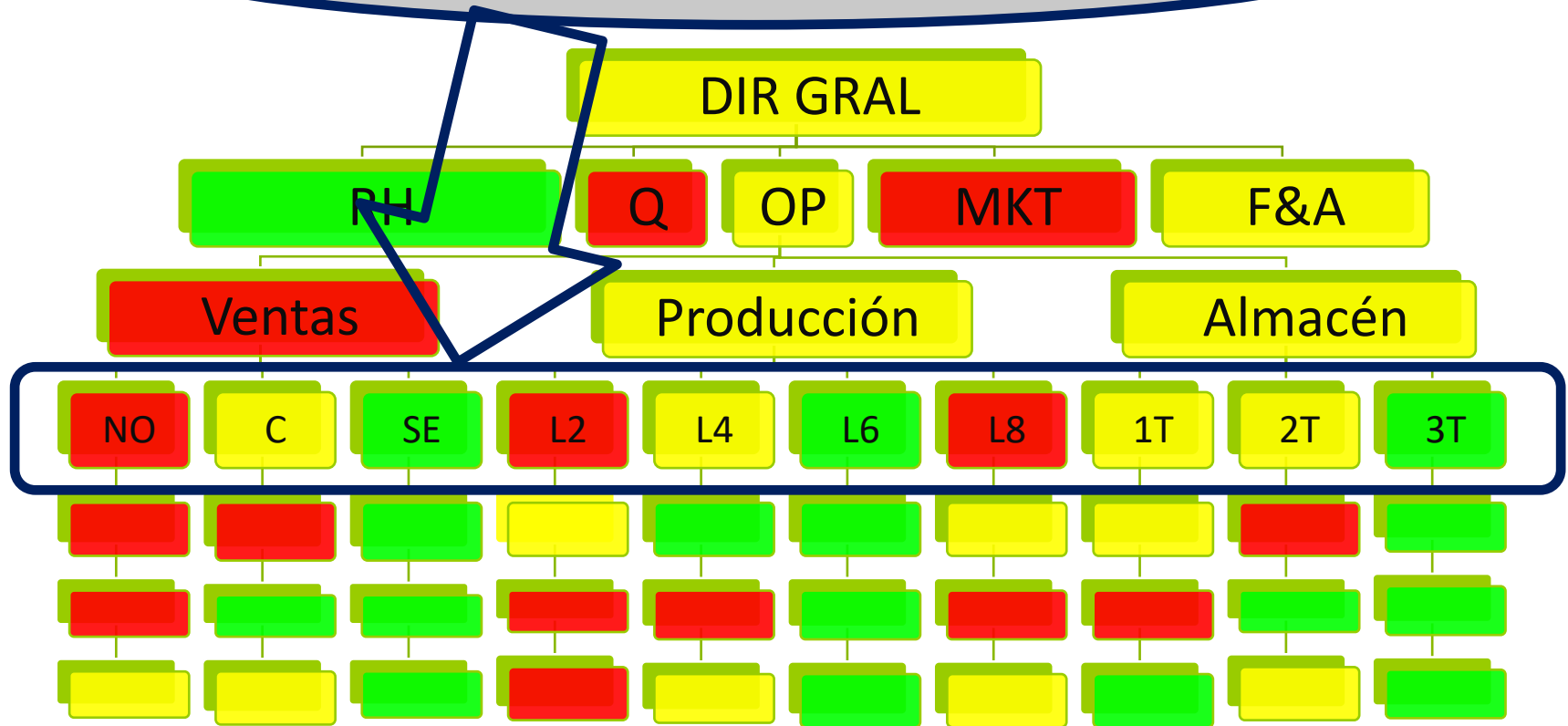
Introducción al Liderazgo Gerencial

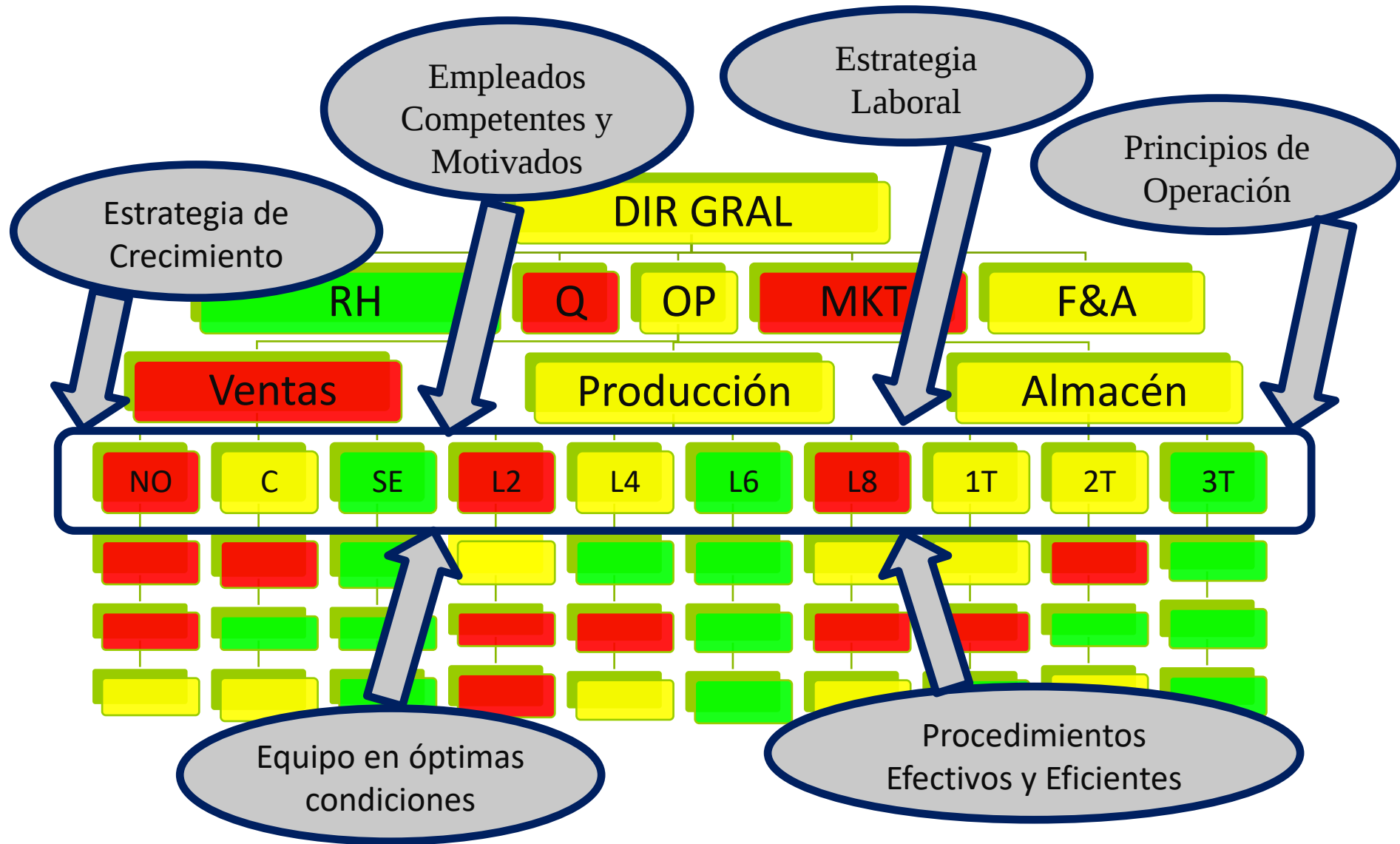
- Rol muy solitario, un gran honor
- Ingrato a corto plazo, grandes satisfacciones a largo plazo
- Responsable de los resultados de otras personas
- Incierto, con gran oportunidad de desarrollo
- Un día diferente todos los días
- Gran impacto en los resultados y la capacidad de la empresa
- Gran demanda de madurez, habilidad y conocimiento
- Gran impacto en la vida y trayectoria de los asociados
- La gran diferencia en el ambiente laboral, atracción, desarrollo y retención de talento.
- Responsable del nivel de estrés de su equipo





Líderes de Inter-fase

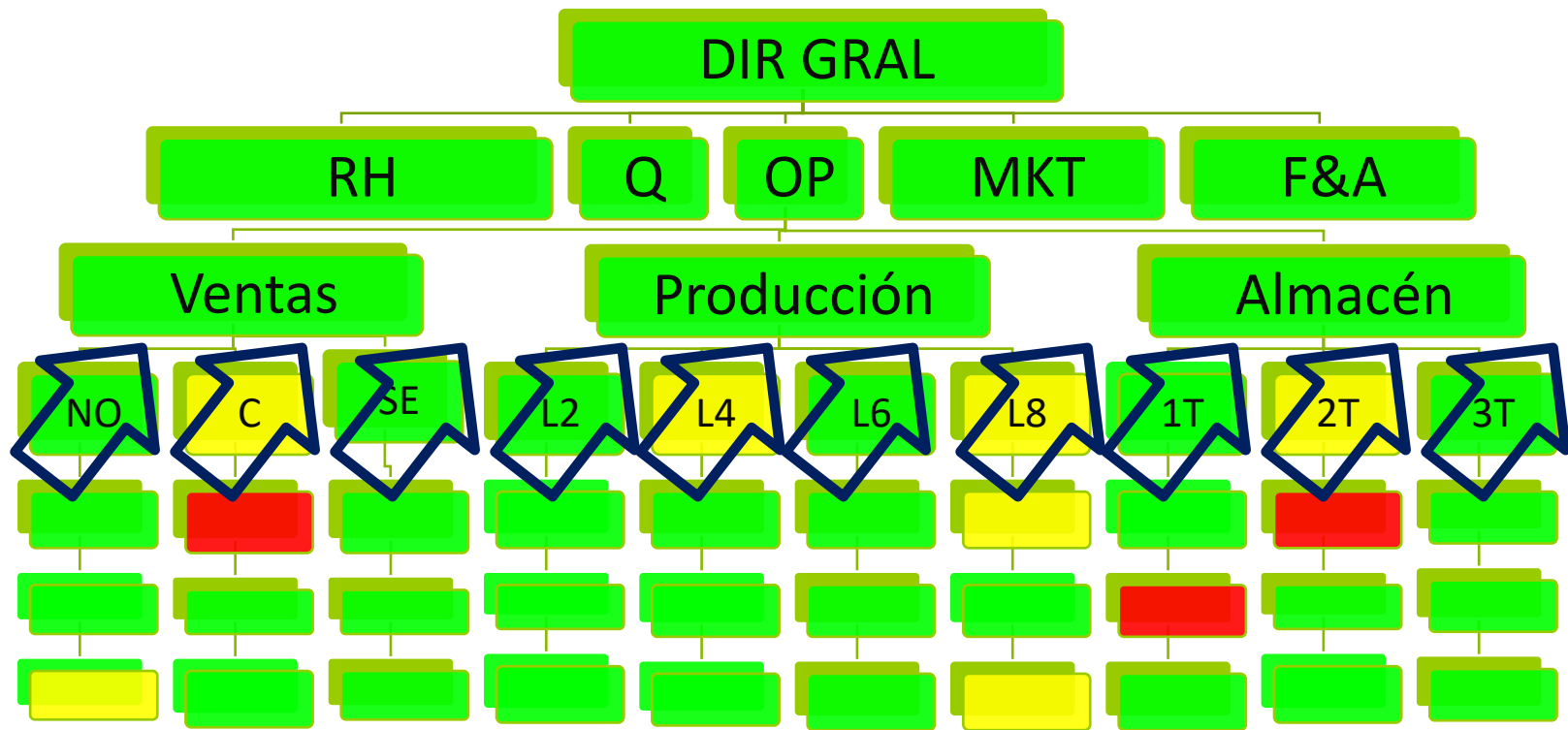


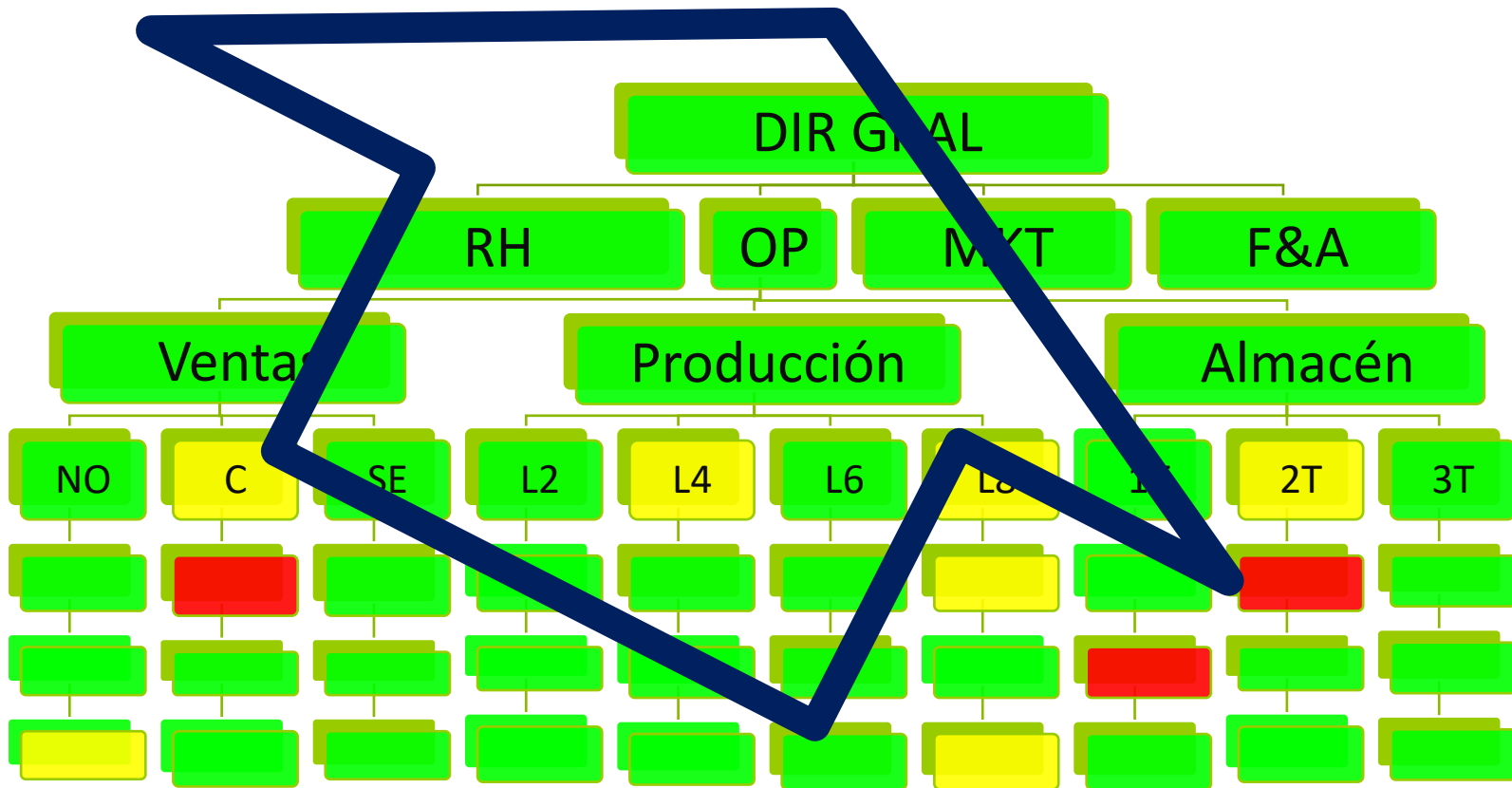


Líder de Interfase

Líder de interfase es la persona que sabe hacer el trabajo que supervisa o coordina y es responsable del resultado.

- Reconocido por su capacidad técnica y experiencia
- Demanda actualización y práctica constante
- Máxima demanda de paciencia, disciplina y humildad
- Marca permanente en reportes directos
- Factor de retención y desarrollo de talento
- Siempre un paso adelante en tecnología, habilidad y conocimiento







Líder Estratégico Integrador

Líder de estratégico integrador es la persona que no sabe hacer todo el trabajo de sus reportes directos y aún así es responsable del resultado.

- Es especialista en alguna de las disciplinas que le reportan
- Demanda de actualización y práctica constante
- Máxima demanda de visión, resiliencia, dignidad e identidad.
- Marca permanente en la organización
- Factor de retención y desarrollo de talento a nivel gerencial
- Siempre un paso adelante en madurez, habilidad y conocimiento

Líder Gerencial

Líder Gerencial es la persona responsable del resultado a corto plazo y de construir la capacidad de mejorar los resultados a mediano plazo

- Le toca traducir la estrategia en planes de acción
- Sostiene el escudo del estrés de la alta dirección hacia su equipo
- Debe demandar siempre argumentos que sostengan la estrategia
- Debe siempre solicitar la ayuda necesaria después de buscar cómo ejecutar sin ayuda
- Debe reforzar la interdependencia entre las funciones de la organización
- Responsable de mantener un ambiente laboral positivo
- Representa a su equipo de trabajo en todas direcciones

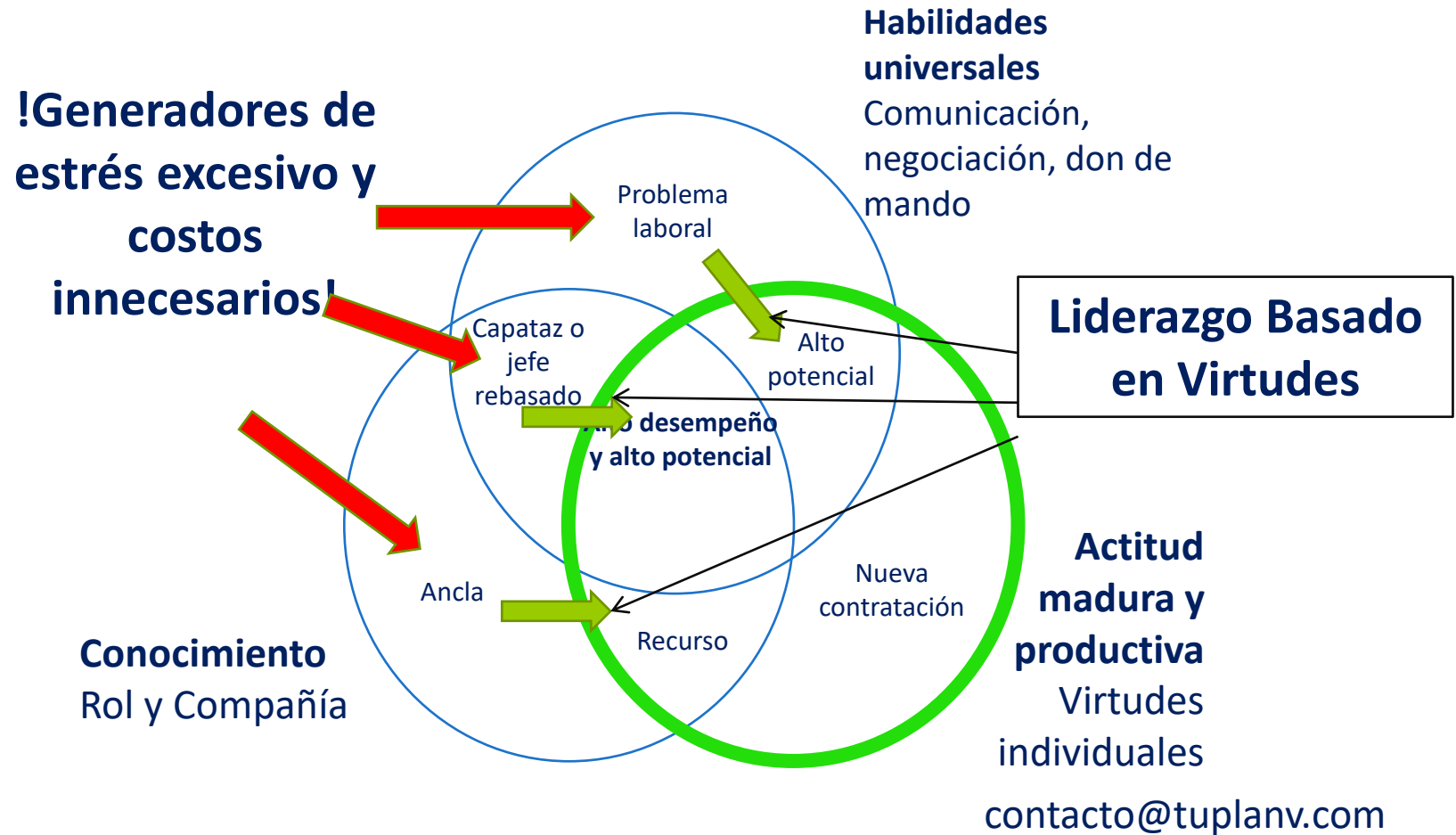
Liderazgo Gerencial

Las posiciones de liderazgo gerencial tienen aspectos de líder de interfase y también de líder integrador estratégico.

El líder gerencial efectivo sabe cuándo actuar como líder de interfase y cuándo actuar como líder estratégico integrador.

Al líder gerencial se le demanda máxima madurez, habilidad y conocimiento.

Habilidad, Conocimiento y Actitud



INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LIDERES

Emociones y Motivación: “Generadores de movimiento”

Inteligencia Emocional

Las Emociones son fenómenos bioquímicos (hormonales) que generan impulsos inmediatos y de corta duración.

- **Los Extremos: Los Rehenes de las Emociones.**

- ☐ *“Estoy tan enojado contigo que no puedo ni siquiera hablarte.”*
- ☐ *“Estoy tan desafiado que no sé cómo comenzar.”*
- ☐ *“Estoy tan triste que no puedo concentrarme para trabajar.”*

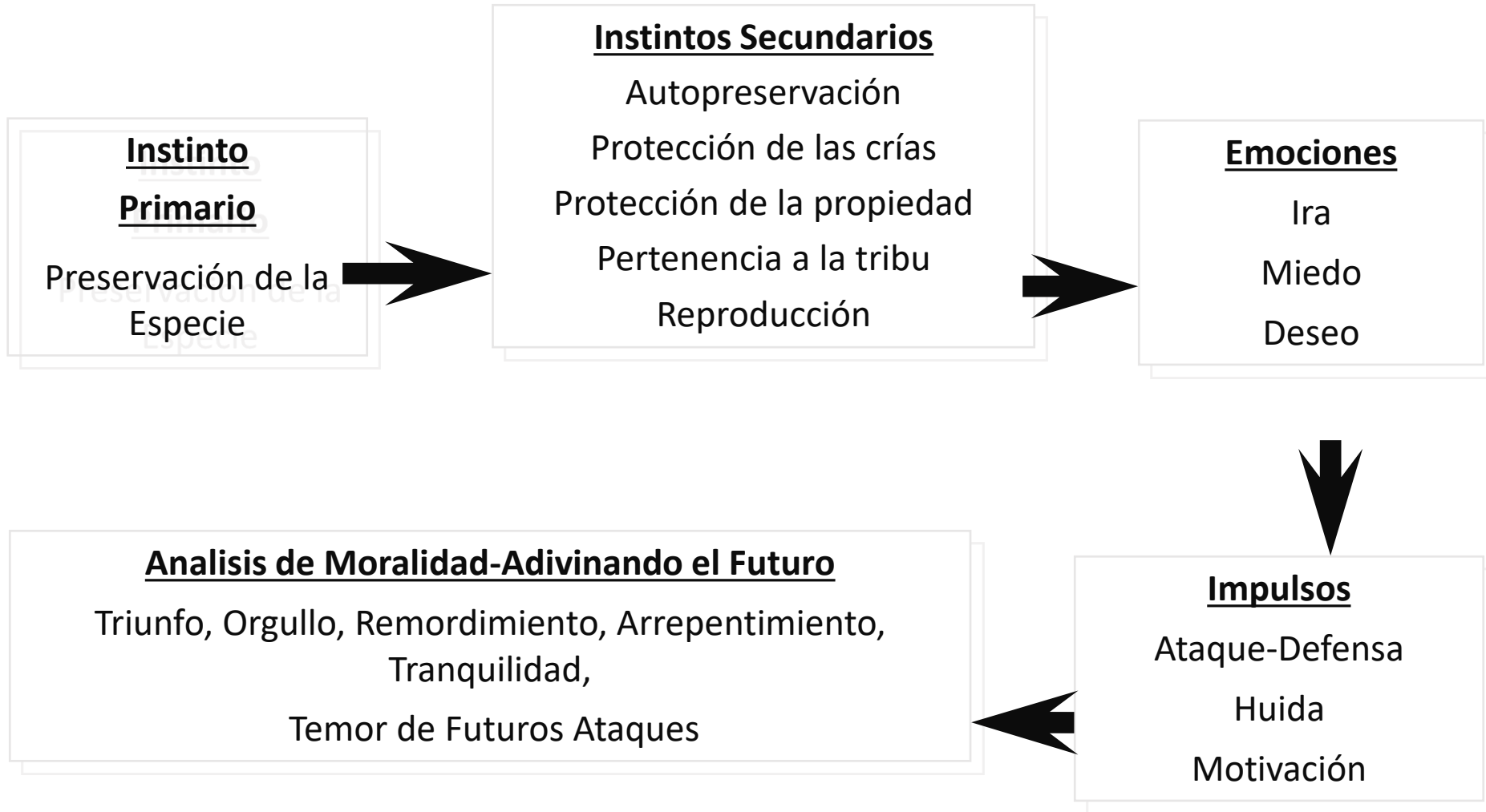
• Los Extremos: Ausencia de Emociones.

- *“¡Por qué no corres? !¿Que no ves que se quema el edificio?!”*
- *“¿No te importa que te hablen así? ¿Por qué lo permites?”*
- *“¿Cómo es posible que me hayas visto con el coche descompuesto y no te hayas detenido a ayudarme?”*

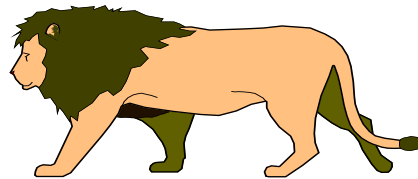
Inteligencia Emocional

Las emociones son gobernadas por nuestros instintos secundarios y sirven para cumplir con un instinto primario.

Instintos y Emociones



Los Dos Cerebros



Cerebro Racional

León:

Mamífero, felino, carnívoro que vive en Africa.

Una vez creado, accesar este conocimiento según se necesite.

Cerebro Emocional

¡Un León en mi jardín!:

¡¿Pelear o Correr?!

**Fijar reacción en memoria
inconciente de largo plazo:
Siempre Pelear o Correr cuando
vea un león!**

Inteligencia Emocional

- *Consideraciones acerca de las emociones (1):*
 - ❑ El cerebro emocional, es al menos, dos veces más rápido que el racional.
 - ❑ El equilibrio entre la emoción y la razón obedece al instinto de supervivencia de la especie.
 - ❑ Las emociones son contagiosas.
 - ❑ El abuso emocional es mayor daño que el abuso físico. SPT

Inteligencia Emocional

- *Consideraciones acerca de las emociones (2):*
 - ❑ Las emociones se pueden crear pero no se pueden eliminar más que con el paso del tiempo.
 - ❑ Las emociones se pueden desplazar con otras emociones.
 - ❑ Las emociones se pueden construir sobre emociones anteriores similares.

Inteligencia Emocional

Emociones Básicas

- Ira.
- Miedo.
- Alegría.
- Amor.
- Sorpresa.
- Disgusto.
- Tristeza

Emociones complejas

- Euforia.
- Orgullo.
- Motivación.
- Preocupación.
- Estrés. Ansiedad.
- Celos. Envidia.
- Rencor.

Inteligencia Emocional.

La diferencia entre madurez e inmadurez es el desarrollo de las 5 Habilidades Emocionales.

El Balance Emocional es la Base de la Felicidad.

- 1. AUTOCONCIENCIA

Reconociendo mis propias emociones.

Torpeza emocional:
Incapacidad de aislar,
reconocer y expresar
origen de mis emociones.

*“Hoy me peleo con mi hermano
porque en la escuela me
robaron mi almuerzo.”*

Destreza emocional:

*“Hola hermano: Estoy enojado
porque hoy entre varios me
robaron mi almuerzo y sé que
tú me puedes ayudar. ¿Me
echas una mano y mañana les
caemos a montón?”*

Las Depresiones: Protección obsoleta.

- ☐ Sistema de defensa ante algo contra lo que no podemos luchar.
- ☐ Síntomas de hibernación: hambre, sueño, incapacidad para dormir, aislamiento.....
- ☐ La diferencia la hace si el individuo se da cuenta que sí puede hacer algo para cambiar su situación.

1. Autoconciencia

- Las Personas con conciencia de sí mismas demuestran:

- Confianza personal



- Conocimiento y auto evaluación realista de sus capacidades.



- Capacidad de reirse de sí mismos, de no tomarse demasiado en serio.

2. AUTORREGULACION

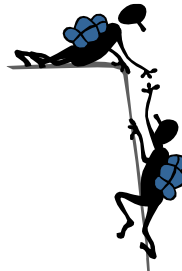
Manejando mis propias emociones.

- ☐ Practicar sustituyendo emociones molestas eventualmente deshabilita al cerebro para sentir molestias.
- ☐ Dejarse irritar por las molestias entrena al cerebro a sobre-reaccionar negativamente a los estímulos.
- ☐ Autorregulación no es ignorar mis emociones es reconocerlas y dejar que la razón gobierne el comportamiento.

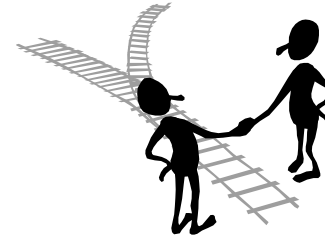
2. Auto regulación (2)

- Las personas auto reguladas demuestran:

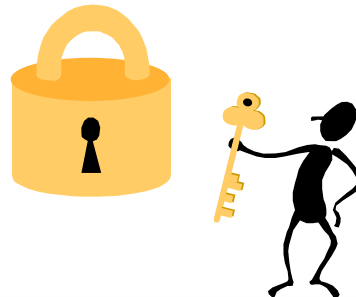
- Integridad y ser dignos de confianza



- Comodidad con la ambigüedad (Adaptabilidad)



- Apertura al cambio (Innovación)



3. AUTOMOTIVACION

La Habilidad Maestra.

- ☐ Sustituir emociones negativas por emociones positivas o constructivas.
- ☐ Lo que más molesta, hacerlo primero.
- ☐ Creación de rutinas que reten gradual pero constantemente.
- ☐ Dedicarse a hacer lo que mas gusta.

El ESTADO de FLUJO

Estado temporal de absoluta falta de autoconciencia.

- ☐ Se logra prolongando estados de equilibrio entre la ansiedad y la aburrición realizando tareas de gusto personal.
- ☐ Estado ideal para la enseñanza, el autoaprendizaje y la creación.

3. Auto Motivación (2)

Las personas auto motivadas demuestran:

- Iniciativa y afán de triunfo.



- Optimismo, aún frente a obstáculos y contratiempos



- Compromiso con la comunidad/organización.



4. EMPATIA

Reconociendo o previendo emociones en los demás.

- ☐ Habilidad instintiva que se puede perder o desarrollar.
- ☐ Los años de infancia es la mejor época para desarrollar la empatía.
- ☐ Falta de empatía Padres-Hijos: principio de incapacidad de Autonconciencia Emocional.
- ☐ El líder con empatía será capaz de aprovechar al máximo la diversidad de su grupo.

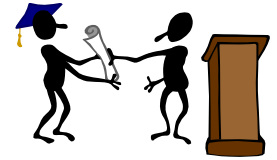
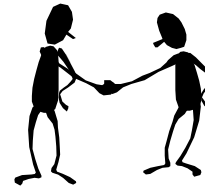
Manifestar nuestras emociones: Una solicitud de empatía.

- ❑ Llorar, gritar, reír: “Quiero que sepas cómo me siento.”
- ❑ Reconocer las emociones de los demás evita que las tengan que manifestar y facilita la comunicación.
- ❑ Falta de empatía: Sentimiento de rechazo y gran generador de emociones negativas.
- ❑ Empatía no quiere decir dejarse contagiar por las emociones de otros. Es hacerle saber que uno entiende cómo se siente el otro.

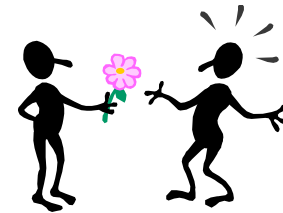
4. Empatía

- Las personas con aptitud empática demuestran:
 - Pericia en identificar y desarrollar el talento de otros

- Sensibilidad trans-cultural



- Voluntad de servicio hacia los demás



5. SOCIALIZACION

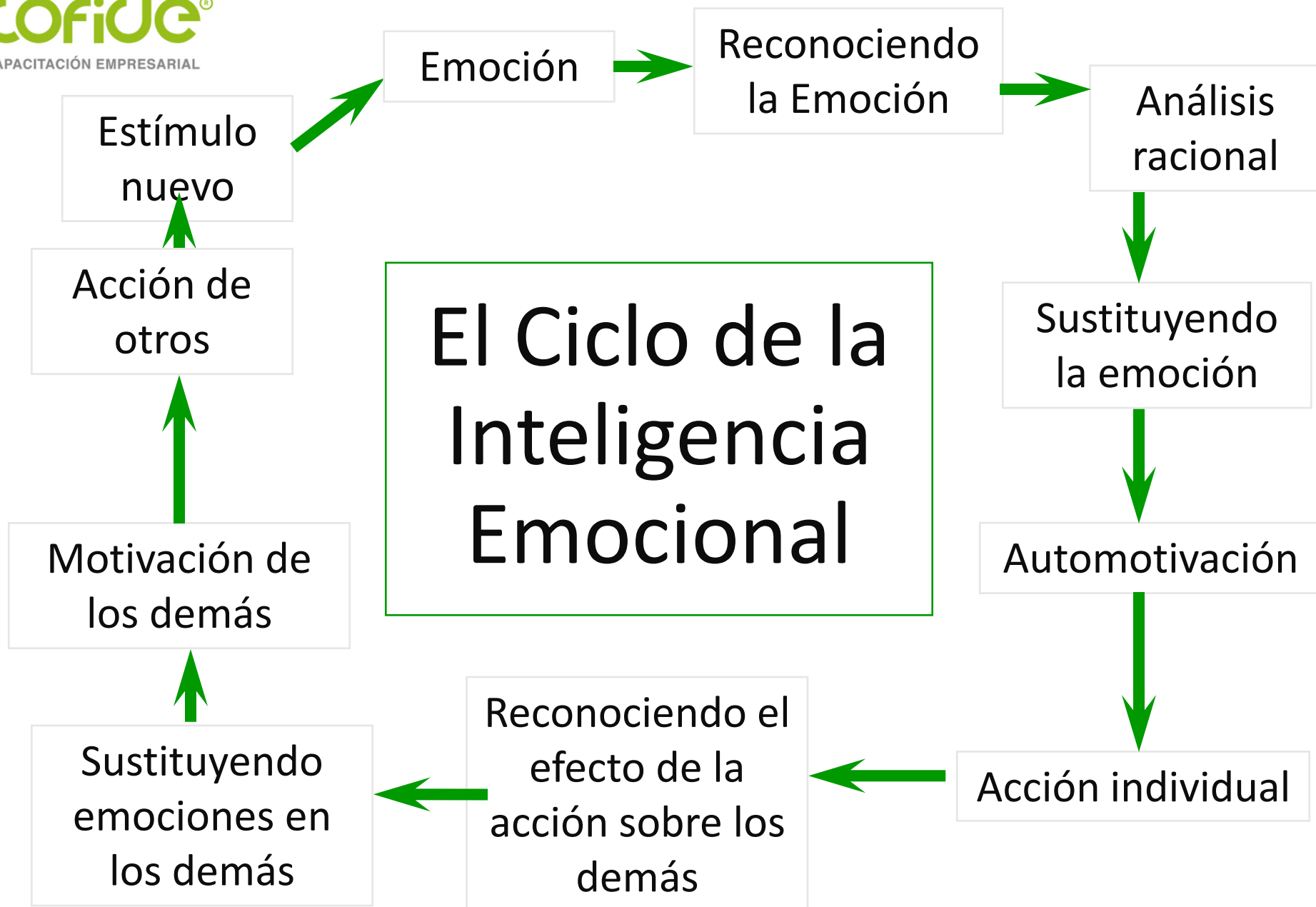
Generando emociones en los demás.

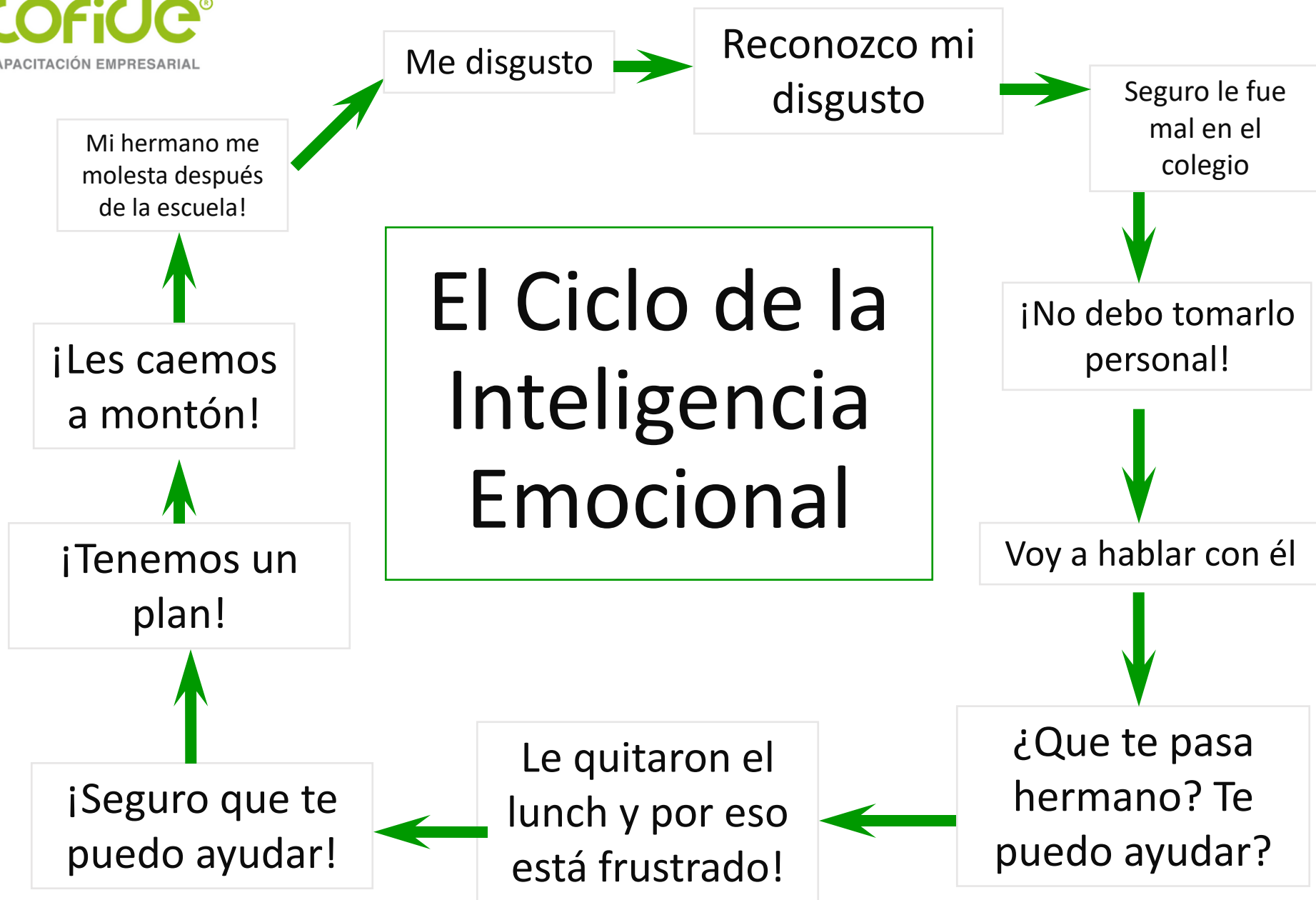
- ☐ Habilidad para crear y mantener relaciones interpersonales efectivas.
- ☐ Habilidad de expresar las emociones propias de forma balanceada.
- ☐ Crear emociones en los demás sin Autoconciencia: Síndrome de Camaleón Social.

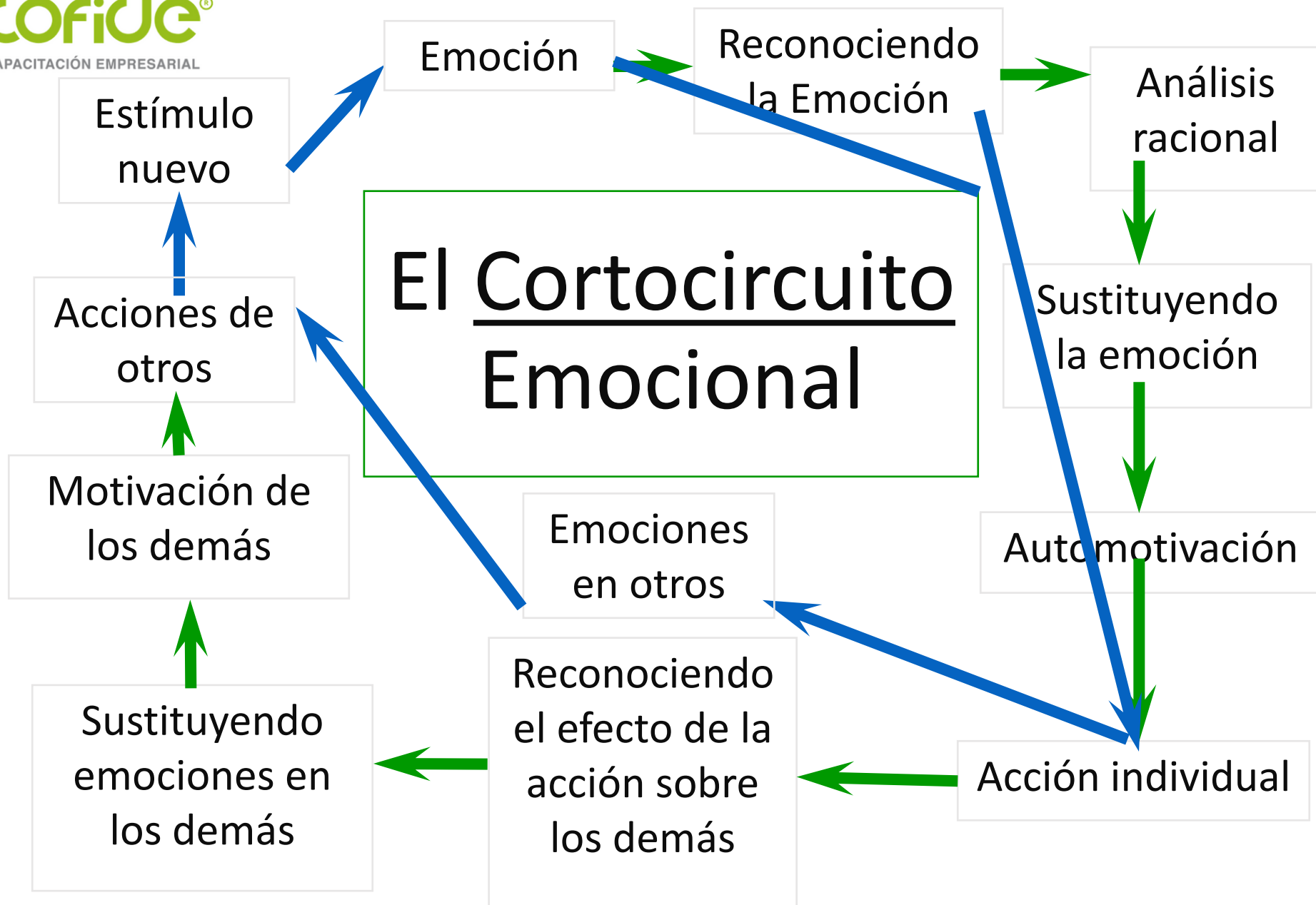
5. Aptitud Social

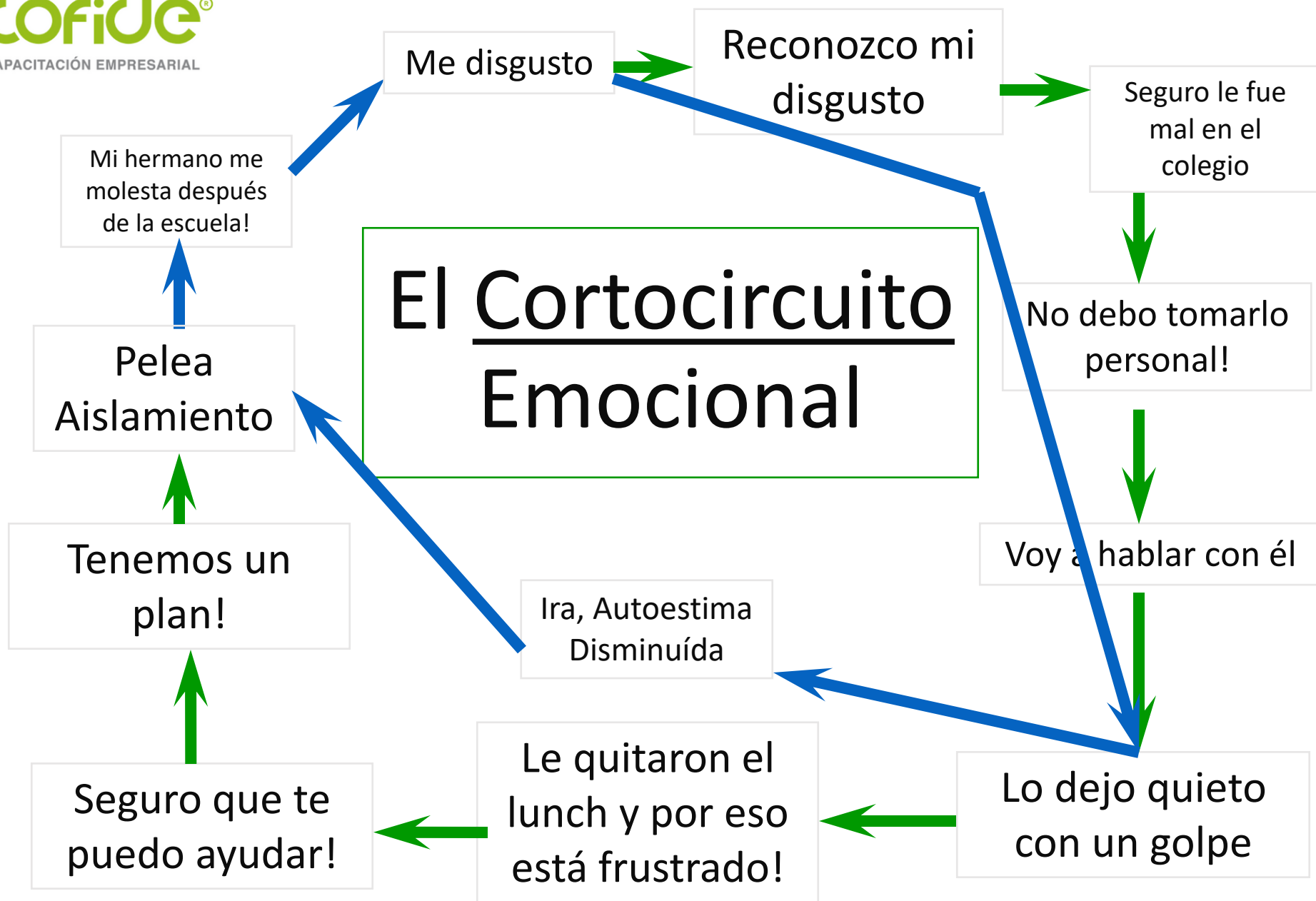
- La gente con Aptitud Social demuestra:
 - Efectividad en liderar cambios
 - Poder de persuasión
 - Pericia en el desarrollo y conducción de grupos











Inteligencia Emocional

Examen Individual

Diferencias emocionales entre hombres y mujeres

MUJERES

- Si una niña se lastima: El juego se interrumpe para ayudarla.
- Mecanismo primario de protección emocional: Criticismo.
- Demuestran y esperan empatía con cambios en el tono de voz.

HOMBRES

- Si un niño se lastima: Que se quite para que el juego continúe.
- Mecanismo primario de protección emocional: Silencio.
- Demuestran y esperan empatía cambiando volúmen de voz.

Emociones y Liderazgo

Estímulo Primitivo

Provocar ira o miedo

- Instintos
- Hormonas
- Emociones
- Impulsos
- Reacciones a corto plazo

Estímulo Superior

Plantear visión, planes y consecuencias

- Entendimiento
- Razones
- Ideas
- Internalización
- Respuesta de largo plazo

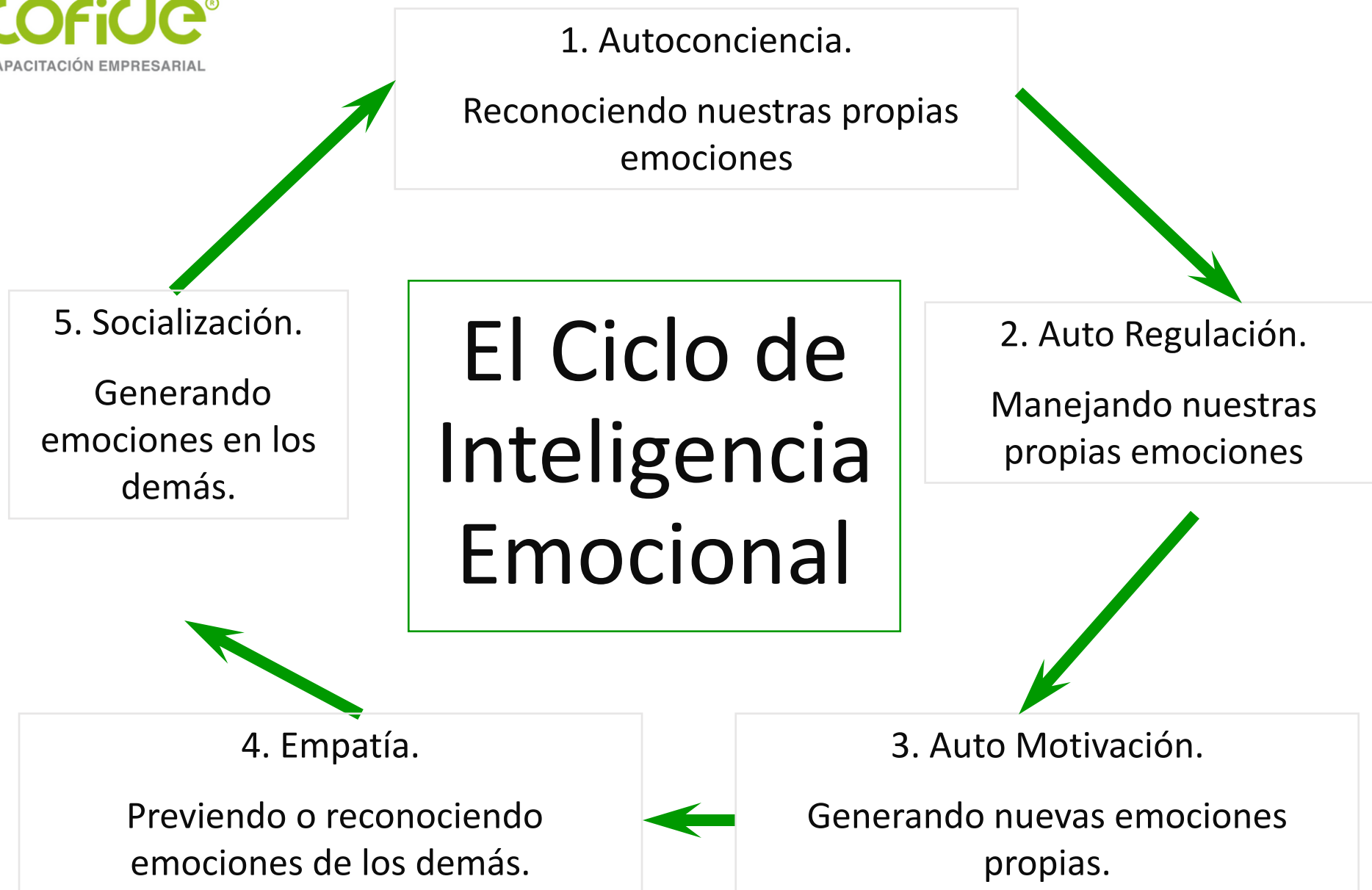
Liderazgo vs. Manipulación

La manipulación se presenta cuando el líder:

- ☐ Trata de infundir en su gente miedos, debilidades o rencores propios.
- ☐ Identifica en la gente un factor de miedo, debilidad o ira y los explota a su conveniencia.
- ☐ Evita presentar como vencer el miedo, eliminar la debilidad o lograr la armonía.

Inteligencia Emocional y Liderazgo.

- ☐ Sólo si reconozco como me siento lo puedo influenciar.
- ☐ Sólo si puedo influenciar como me siento puedo automotivarme.
- ☐ Sólo si estoy motivado tengo paciencia para reconocer las emociones de los demás.
- ☐ Sólo si reconozco las emociones de los demás puedo influir en como se sienten los demás.
- ☐ Sólo si puedo influir en como se siente los demás los puedo motivar.



Toma de Decisiones

Un equipo de trabajo existe para tomar y ejecutar decisiones más sabias que las que podría lograr cada uno de sus integrantes individualmente.

Toma de Decisiones

Una decisión...

*tomada a tiempo,
con la involucración correcta y,
basada en principios acordados...
...es una buena decisión.*

¡Salga bien o salga mal!

Toma de Decisiones. Involucración.

Tipo de Decisión	Descripción de la Decisión	Ejemplos
Monárquica	“Escuchen bien, esto es lo que va a suceder”	“¡Nos vamos a convertir en el proveedor preferido en México!”
Consultada	“YO tengo que tomar una decisión y quiero saber su opinión. Mi decisión puede estar de acuerdo con algunos, todos o ninguno”	“Tengo que decidir qué presentar en la reunión anual de revisión de resultados y quiero su opinión.”
Consensada	“NOSOTROS tenemos que tomar una decisión y necesito que todos estén de acuerdo.”	“Acordemos cómo vamos a comunicar los cambios en beneficios en vista de la reforma laboral.”
Democrática	“USTEDES tienen que tomar una decisión y éstos son los lineamientos y los límites de la decisión.”	“Escojan a los reconocimientos del trimestre AMJ y quiero que esté enfocado a madurez personal.”
Delegada	“Avísenme qué decisión tomaron.”	“Escojan el restaurante para festejar los logros de nuestro equipo durante EFM”

Toma de Decisiones

Ejercicio individual

Plantear una decisión controversial

Decidir qué tipo de decisión se va realizar

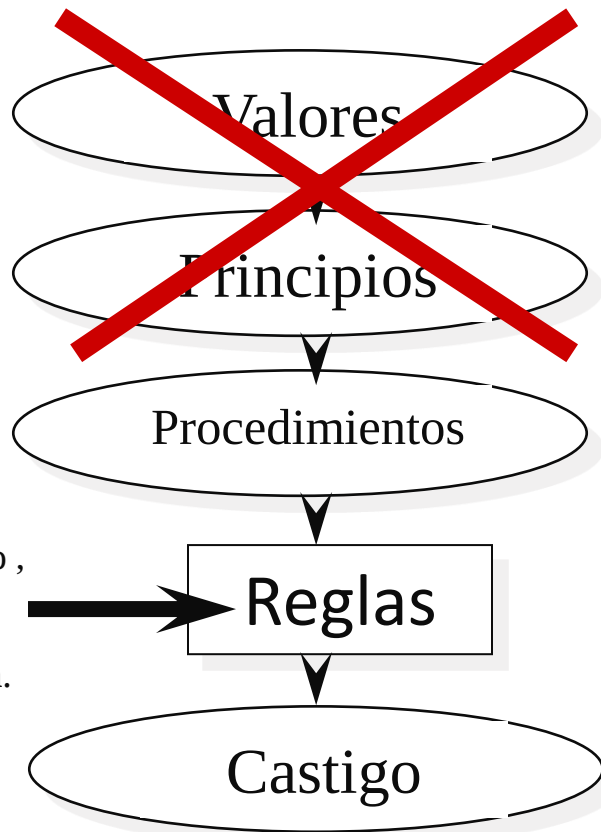
Deliberar sobre la decisión ideal

Desarrollar un plan de comunicación

Toma de Decisiones. Involucración.

Tipo de Decisión	Descripción de la Decisión	Ejemplos
Monárquica	“Escuchen bien, esto es lo que va a suceder”	
Consultada	“YO tengo que tomar una decisión y quiero saber su opinión. Mi decisión puede estar de acuerdo con algunos, todos o ninguno”	
Consensada	“NOSOTROS tenemos que tomar una decisión y necesito que todos estén de acuerdo.”	
Democrática	“USTEDES tienen que tomar una decisión y éstos son los lineamientos y los límites de la decisión.”	
Delegada	“Avísenme qué decisión tomaron.”	

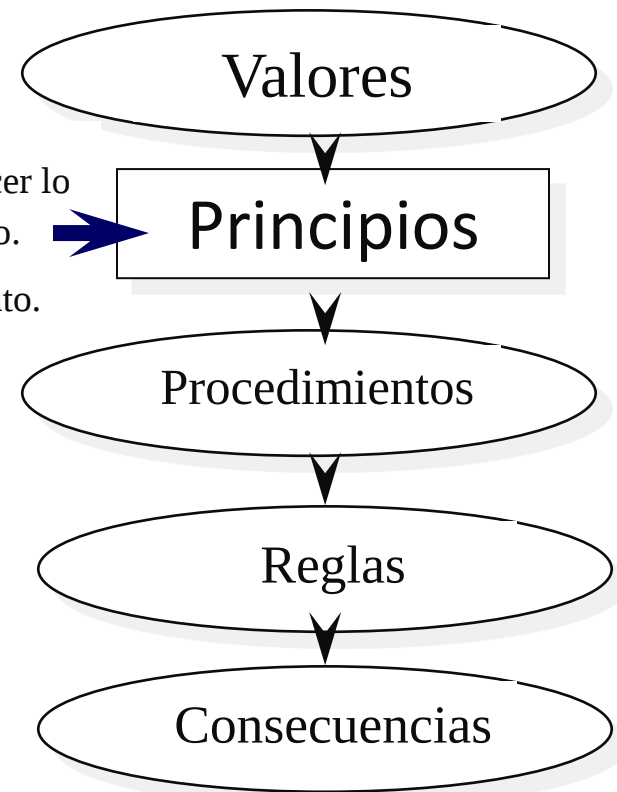
Sistema Tradicional de Reglas



Guía: Házlo ,
no pienses.
Sólo una opción.

Sistema Basado en Principios

Guía: Hacer lo
que es correcto.
Involucramiento.



Comportamientos Basados en Reglas

- Existe uno solo un comportamiento aceptado para cada situación.
- Persiguen la acción muchas veces perdiendo de vista el objetivo.
- Todos los sistemas necesitan algunas reglas, que provienen de estándares acordados.

Comportamientos Basados en Principios

- Se adaptan a las circunstancias y al contexto de la situación.
- Persiguen un fin, no una acción.
- El mismo principio puede requerir diferentes decisiones para diferentes situaciones.

Ejemplos de Principios

- Cuidar los activos de la empresa.
- Trabajar en equipo.
- Ser leal al equipo de trabajo.

Ejemplos de Reglas

- La entrada es a las 9
- Cuatro faltas es motivo de despido.
- Hablar antes de las 8:30 en caso de no poder asistir.

Principios vs. Reglas

Orientación hacia la
libertad individual



Principios de Toma de Decisiones

1. Velamos por los intereses de la empresa
2. Trabajamos alineados a un propósito común compatible
3. Damos oportunidades a las personas con mejor actitud por encima de conocimiento
4. Hablamos los temas sensibles de frente
5. Tratamos a todos como adultos
6. Silencio es consenso, ausencia es silencio
7. Respetamos las decisiones que tomamos
8. Los cambios a decisiones se discuten entre todos
9. Toda decisión implica un plan de comunicación

Principios de Toma de Decisiones. Encuesta

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Toma de Decisiones

Ejercicio individual

Plantear una decisión controversial

Acordar 2 ó 3 principios que gobiernan la decisión

Desarrollar un plan de comunicación

Interdependencia

Con mi habilidad, conocimiento y madurez yo puedo entregar un resultado aceptable pero con mucho esfuerzo, retrabajo e ineficiencias.

“Si tú me ayudas con...:

Entre ambos podemos acelerar, reducir, eficientizar, mejorar, perfeccionar nuestros resultados...”

Matriz de Interdependencia

	Proyectos entregará a:	Ventas entregará a:	Operación entregará a:
Proyectos necesita de:		Cierre de Nuevos Proyectos inmediatamente después del cierre	Retroalimentación sobre diseño del proyecto a 3 meses del comienzo
Ventas necesita de:	Estándares de manufactura e ingeniería para cotización		Índice de servicio a cliente el día 3 de cada mes
Operación necesita de:	Proyectos bajo estándares cotizados a SOP	Pronósticos de venta a 1, 3, 6 meses.	

Matriz de Interdependencia Fase

[illegible]

Matriz de Interdependencia Fase II

	RDC Mgr (Sra)	Supply operators Mgr (Dña)	Customer Operations Mgr (Sra)	CSB Leader (Dña)	CLTS Puerto Rico (Sra & E)	SDA (Sra)	MSGP (Sra)	MSGP MGTG (Ana Yoland)	In store Team (Luz)	Corporate Regional Team (Miguel)	Dedicated Regional Team (Dña)
RDC Mgr (Sra)		Supply operators Mgr (Dña)	Customer Operations Mgr (Sra)	CSB Leader (Dña)	CLTS Puerto Rico (Sra & E)	SDA (Sra)	MSGP (Sra)	MSGP MGTG (Ana Yoland)	In store Team (Luz)	Corporate Regional Team (Miguel)	Dedicated Regional Team (Dña)
Supply operators Mgr (Dña)											
Customer Operations Mgr (Sra)											
CSB Leader (Dña)											
CLTS Puerto Rico (Sra & E)											
SDA (Sra)											
MSGP (Sra)											
MSGP MGTG (Ana Yoland)											
In store Team (Luz)											
Corporate Regional Team (Miguel)											
Dedicated Regional Team (Dña)											
WMT Team (Miguel)											
HR CSB (Dña)											
FBA CSB (Ana Y)											
ESG (Sra)											
CSB (Sra)											

Interdependencia

Ejercicio individual

Identifica una interfase que se presenta en tu trabajo

Reconocer apoyo que ya has recibido

Definir la ayuda que te gustaría recibir un compañero de equipo: “Necesito el reporte de ventas el día 5 del siguiente mes, “¿Cómo ayudo yo para que se logre?”

Definir perfección: a tiempo, completo y sin errores...

Explicar los beneficios al negocio de lograr esas mejora y dar crédito a quien te apoyó

Matriz de Interdependencia

	entregará a:	entregará a:	entregará a:	entregará a:
necesita de:				
necesita de:				
necesita de:				
necesita de:				

Establecimiento de objetivos

Las metas a desplegar deben ser:

1. Específicas: en magnitud, tiempo, tipo, acotadas
2. Medibles a lo largo del tiempo
3. Alcanzables dentro del marco del tiempo establecido
4. Retadoras: que exijan desarrollo de capacidad individual y de equipo
5. Alineadas a la estrategia de la empresa en el corto y en el largo plazo

Establecimiento de objetivos

Variables de salida:

- Impuestos a pagar
- Ventas
- Producción
- Calidad
- Flujo de efectivo

Variables de proceso:

- % de no deducibles
- Número de visitas a clientes
- Eficiencias
- Variabilidad de proceso
- Cuentas por cobrar

Establecimiento de objetivos

Axioma de planeación estratégica

Es imposible mejorar el desempeño del sistema general tratando de mejora de manera simultánea los desempeños de todos los subsistemas.

Establecimiento de objetivos

Objetivo	EFM	AMJ	JAS	OND
Variables de Salida				
Ventas				
Utilidades				
Flujo				
Variables de proceso				
Producción				
Costos				
Cobranza				

Establecimiento de objetivos

Axioma de planeación estratégica

Estresar las variables de salida sin reforzar las variables de procesos solamente entregará resultados de corto plazo y no sustentables.

¿Por qué, por qué, por qué, por qué, por que'...?

¿A ti te pasa?

- ¿Se generan más problemas que los que puedes solucionar?
- ¿Crees que debería haber más recursos para cumplir con todo?
- ¿Los problemas que habías solucionado vuelven a presentarse?
- ¿Estás ocupado(a) cada minuto pero al final sientes que no avanzaste?
- ¿Hay tareas que tienes que hacer que te parecen tediosas o que no les encuentras sentido?
- ¿Aunque trabajaras el doble de horas aún así estarías atrasado(a)?
- ¿Has llegado a pensar que cuando no tienes prisa no estás siendo productivo(a)?

Principio Pareto

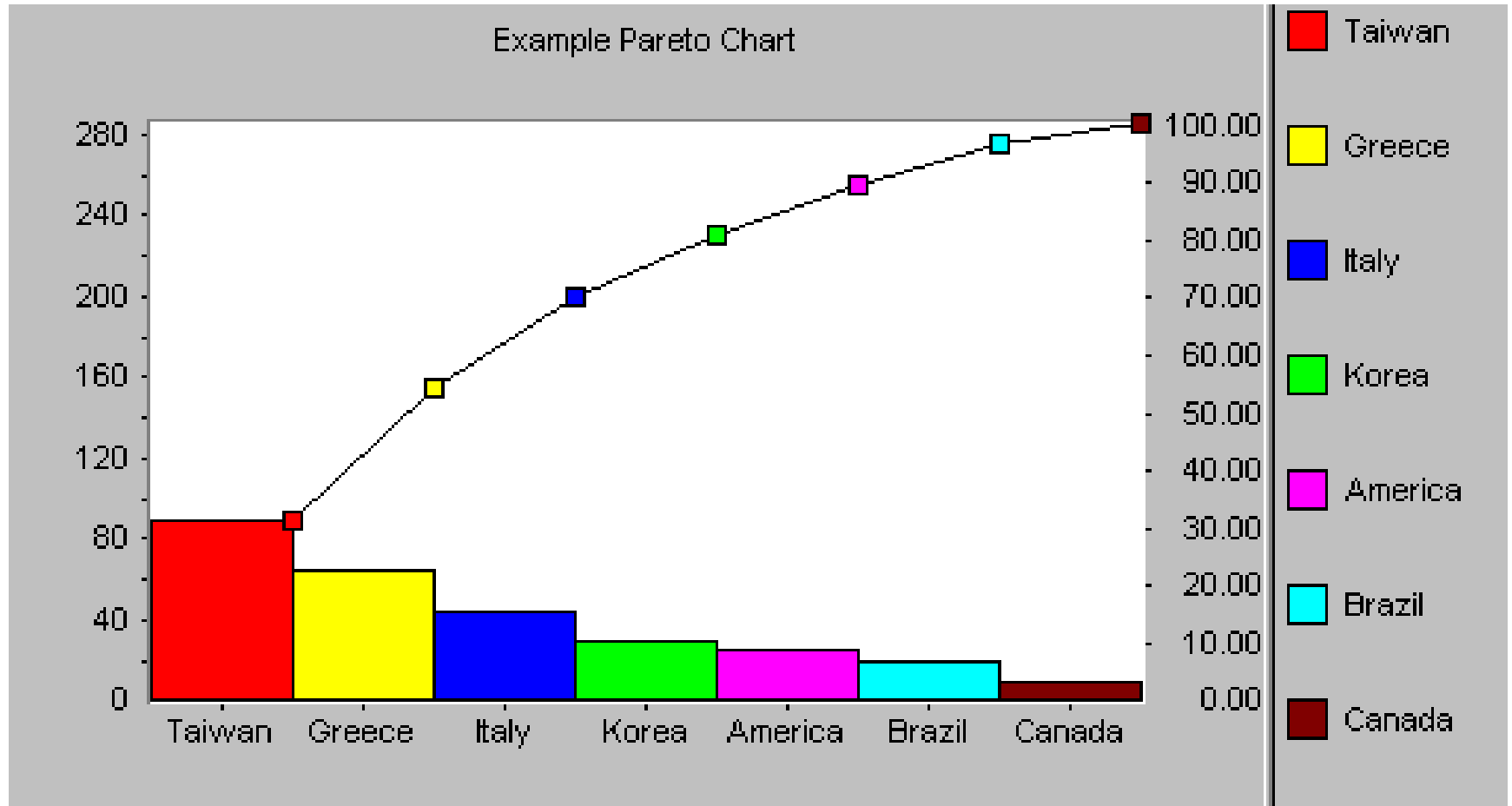


Vilfredo Pareto

1848-1923. Genova, Italia

“El 80% de la
riqueza está
repartida en 20%
de la población.”

Gráfica de Pareto



El 20% de

Tus problemas



Te quitan

el 80% de

Tu tiempo

La gente

Genera

Basura en el suelo

Tus subordinados

Te demandan

Tu atención

Tus hábitos

Te causan

Tus problemas

Tus actividades

Te dan

Tu satisfacción

Tu gente

Te da

Tu Felicidad

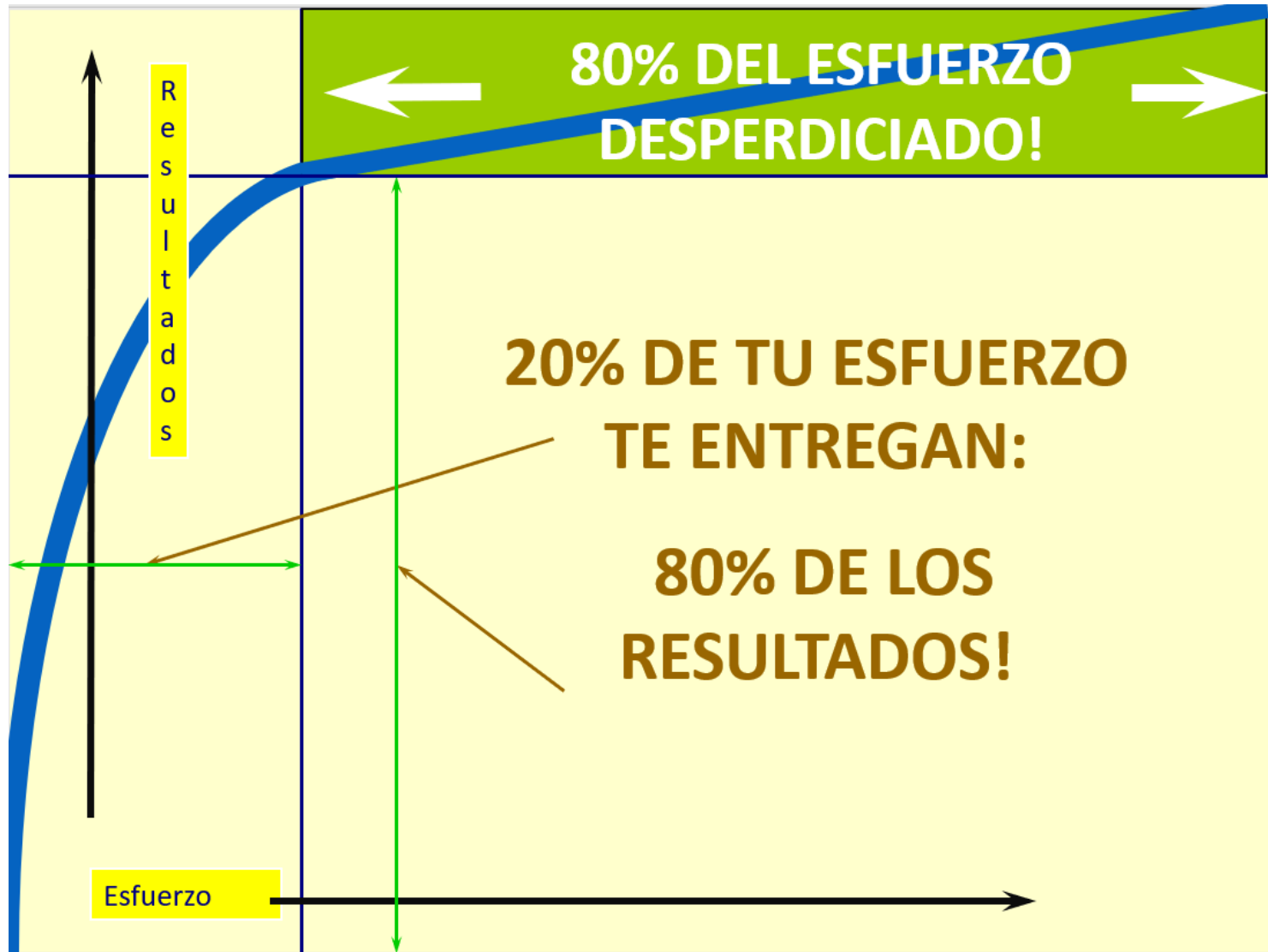
Tus decisiones

Forjan

Tu vida

Establecimiento de Prioridades

- *“Mejorar sólo el 20% de tus hábitos impactará en el 80% de todos los aspectos de tu vida.”*
- Hábitos de desarrollo cultural, social, físico e intelectual. Buenas costumbres como puntualidad, organización, comunicación.



Establecimiento de Prioridades

	URGENTE	NO URGENTE
I M P O R T A N T E	I Crisis Apagar fuegos Proyectos con fechas críticas	II Prevención, Visionar. Desarrollo de relaciones Desarrollo de habilidades Planeación, Recreación.
NO I M P O R T A N T E	III Algunas interrupciones, correo, reuniones, reportes, actividades populares, llamadas.	IV Pasatiempos. Algunas llamadas, correo. Vicios. Compromisos no deseados

URGENTE

IM P O R T A N T E	I Resolver problemas de suministro Manejar problemas del personal Compras de urgencia Intervenir en el trabajo de tu gente Disculparse por olvidar fechas importantes Entrar a cirugía de emergencia	II Analizar problemas Desarrollo personal Crear sistemas Desarrollar a tu gente Cultivar relaciones. Recreaciones. Comer bien, hacer ejercicio, dormir bien
I M P O R T A N T E	III Compromisos sociales o familiares que no deberíamos cumplir. Ceder ante los chantajes o presiones Acudir a reuniones que no son productivas Hacer reportes sobre los que no se toman decisiones Cuestiones políticas o de apariencia social	IV Fumar, abusos de sustancias. Pereza. Fastidiar al prójimo Pasatiempos Preocupación, sentimiento de culpa Busqueda de culpables. Rencor. Envidia, Codicia, Gula, Soberbia, Vanidad y otros desperdicios de tiempo..

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

- “La diferencia entre ganar y perder es qué tan rápido resuelves las situaciones que más te molestan, las que más te cuestan trabajo, las que menos sabes hacer o las que más flojera o miedo te causan.”

Cambio Sistémico	Mejorar	Mantener	Medir y actuar
Es el cambio sistemático de empezar un buen hábito o eliminar uno muy malo. • Unos pocos, pero con un gran impacto a largo plazo. • Anúncialo y pida apoyo. • Fijar atención en la actividad no en los efectos.	Mejoramiento en la ejecución de hábitos que hoy no nos dan el resultado que esperamos y los queremos mejorar. • Escoger unos pocos que con un poco de esfuerzo podemos mejorar notablemente. • Monitorear variables de salida.	Es la aceptación de que no vamos a cambiar el resultado a corto plazo para concentrarnos en CS y Mejorar • Escoger actividades o resultados que estás dispuesto(a) a mantener como están aunque no estés satisfecho (a). • Tratar de no monitorearlas pero establecer límites de acción..	• Acciones urgentes importantes • Variables de apego a las actividades de CS • Variables de salida de hábitos a mejorar. • Algunas muy pocas variables críticas de procesos que decidimos mantener.

Cambio Sistémico

Son cambios sistemáticos que todos notan.

Dan temor. Es cuestión de valor aventurarse a hacerlos.

No se conocen todos los pasos que se necesitan ejecutar.

No se tienen todas las habilidades necesarias.

Son hábitos nuevos o la eliminación de viejos malos hábitos.

Grandes resultados a largo plazo pero muy pocos resultados a corto plazo.

Ejemplos

Arrancar un nuevo programa

Eliminar las problemas sistemáticos

Reestablecer la motivación de un grupo de trabajo.

Decidir vivir por debajo de mis posibilidades.

Estudiar una carrera/posgrado. Cambiar de profesión.

Empezar una programa integral de salud.

Cambiar de estado civil, país.

Dejar de fumar o el abuso de sustancias.

Mejorar

Son esfuerzos que los demás no notan mucho pero que nos hacen sentir muy bien.

Dan flojera. Es cuestión de voluntad.

Se tienen casi todas las habilidades para lograrlo.

Se conocen casi todos los pasos a seguir.

Son hábitos existentes que sólo hay que mejorar.

Resultados a corto plazo y grandes liberadores de tiempo.

Ejemplos

Incrementar de 2 a 4 días de ejercicio semanal.

Leer sobre un tema relevante a mi trabajo.

Reducir harinas y azúcares después de las 3pm.

Enviar los reportes semanales el lunes antes del medio día.

Hacer 5 minutos de estiramientos al despertar.

Conciliar una relación personal o laboral.

Reducir la cantidad de café.

LIBERADORES DE TIEMPO

- ❑ Organizar las áreas en donde más pasamos tiempo.
- ❑ Aprender a decir NO amablemente.
- ❑ Dejar de preocuparse. “Hay situaciones que no puedo cambiar.”
- ❑ Dejar de sentirse culpable por lo que se ha decidido no cambiar. “Hay aspectos que acepto de mí mismo.”

LIBERADORES DE TIEMPO

- ☐ Hacer lo que mas me molesta al principio del día.
- ☐ Hacer una breve lista de actividades no urgentes de prevención ese día se van a realizar, pase lo que pase.
- ☐ Esconderse para concretar una tarea.
- ☐ Tirar la basura de inmediato.

¿Cómo deshacerse de lo URGENTE e IMPORTANTE?

- ☐ Post-its para recordar terminar una tarea diaria, pase lo que pase...
- ☐ Designar una hora específica para el correo.
- ☐ Diseñar una Semana Típica
- ☐ Delegar las rutinas tediosas. A alguien más le podría representar un reto interesante.

Como deshacerse de lo URGENTE e IMPORTANTE?

- ☐ Acordar con su líder directo un programa de 1:1's.
- ☐ Acordar con su líder y clientes expectativas claras de comunicación.
- ☐ Validar la necesidad de todos los reportes.
- ☐ Acordar con líderes, clientes y colaboradores las variables en las que temporalmente no se va a trabajar.
- ☐ Dejar que algunas cosas revienten.

Sistema de Priorización



Establecimiento de prioridades

Cambio Sistémico	Mejorar	Mantener. Satisfactorio o no	Acciones
1. El sistema está roto o no existe 2. No se saben los pasos a seguir 3. No se tienen las habilidades necesarias 4. No se conoce qué se va a enfrentar 5. Revisar avance cada semana 6. No esperar resultados sino capacidad 7. Pasar a Mejorar cuando se tenga el sistema funcional	1. El sistema existe y puede mejorar su desempeño 2. Con poco esfuerzo enfocado se logra una gran diferencia 3. Se conocen los pasos a seguir 4. Se tienen las habilidades necesarias 5. Se sabe en qué se va enfocar el esfuerzo 6. Revisar el resultado cada semana 7. Pasar a mantener cuando sea el resultado alcanzado sea sustentable	1. Estrategia de líderes de interfase 2. Sistema de planeación con riesgos 3. Planes de sucesión 4. Portafolio de proyectos road-maps 5. Home Office 6. Planeación de satisfacción de demanda de recursos	1. Alineación de variables HR-BP 2. Presentar el plan integral de facilities (JI) 3. Demandar el despliegue del DMO 4. Asignar roles dentro del equipo 5. Políticas de canales de comunicación 6. Townhall con equipos que reportan al SLT

Ejercicio individual

- ☐ Seleccionar un Cambio Sistémico personal o profesional.
- ☐ Seleccionar 2 ó 3 hábitos a mejorar.
- ☐ Seleccionar las variables para cada uno.
- ☐ Seleccionar qué NO se va a trabajar y acordarlo con jefes y clientes
- ☐ Definir acciones liberadoras de tiempo.

Establecimiento de prioridades

Cambio Sistémico	Mejorar	Mantener. Satisfactorio o no	Acciones

Liderazgo EEE

Un líder efectivo sabe a dónde llevar a su equipo, lo motiva a avanzar y desarrolla la capacidad de progresar...

Un líder efectivo genera hábitos productivos en su equipo y resulta en que su gente sabe qué hacer, sabe cómo hacerlo y tiene la voluntad de hacerlo.

Liderazgo EEE

1. Generar visión y dirección
 1. Habla del futuro
 2. Pinta una visión clara, la visualiza
 3. Establece objetivos en línea con la visión
2. Generar motivación
 1. Demuestra compromiso personal visible
 2. Reconoce el progreso individual y del equipo
 3. Une recompensas con esfuerzos y logros
3. Generar capacidad
 1. Demuestra capacidad de hacer el trabajo
 2. Entrena a su equipo
 3. Desarrolla sistemas

Ejercicio individual

1. Seleccionar un Cambio Sistémico que quieres lograr en tu equipo o empresa.
2. Seleccionar un objetivo de salida y uno de proceso.
3. Seleccionar 2 acciones para generar visión
4. Seleccionar 2 acciones para motivar
5. Seleccionar 2 acciones para generar capacidad

Liderazgo EEE

Cambio estratégico a lograr:

Objetivo de salida:

Objetivo de proceso

1. Generar visión y dirección

1.

2.

2. Generar motivación

1.

2.

3. Generar capacidad

1.

2.

Revisión de resultados

1. Establecer ciclos de revisión, diario, semanal, mensual, trimestral, anual
2. Hacer los objetivos y resultados lo más visibles posible
3. Procedimiento
 1. ¿Se alcanzó el resultado de salida?
 2. ¿Se alcanzó el resultado de proceso?
 3. ¿Se hizo lo que quedamos que se iba a hacer?
 4. ¿Nos dio el resultado esperado?
 5. ¿Este resultado es sustentable?
 6. ¿Qué ajustes debemos hacer al plan?
 7. ¿Qué va a hacer quién, cuando, cómo...?
 8. ¿Qué riesgos existen?
 9. ¿Qué ayuda requieren?

Liderazgo Basado en Virtudes

La esencia del nuevo
líder empresarial
sustentable



PLAN V
SOLUCIONES

*¡La experiencia adversa es la
maestra más cruel y también
la menos efectiva ...*

*...primero te pone a prueba, y
luego tal vez,
te brinda la lección!*





“El Nuevo Gerente de Inclusión y Diversidad”



PLAN V
SOLUCIONES

He conocido gente con mucha experiencia y poca madurez, también he conocido gente con poca experiencia y mucha madurez...

La madurez no es necesariamente producto de la experiencia, la madurez se consigue desarrollando virtudes personales...

Daniel, una historia de liderazgo basado en virtudes

PLAN V
SOLUCIONES

www.tuplanv.com

Si tú pudieras...

**... con tu madurez actual regresar
a una época pasada muy
estresante de tu vida...**

**¿Qué tan bien la
podrías manejar?**

**¿Cuánto estrés te
causaría ahora?**



Virtudes

Fortalezas intrínsecas a la esencia individual que acercan a la persona a su propia excelencia, y permiten actuar con la máxima madurez posible.

PLAN V
SOLUCIONES

Actitud por nivel de virtudes

Virtud	Actitud inmadura	Actitud Madura
Dignidad	¡¡¡Ni el esfuerzo me reconocieron !!! ¡Otra de esas y me voy a donde me valoren cómo me merezco! 	“Estoy orgulloso de mi trabajo aunque no se hayan dado cuenta de que logré una hazaña.” 
Identidad	“¡¡¡Qué vergüenza!!! ¡Yo no voy a hacer el ridículo que alguien más lo diga!” 	“¡Perfecto, yo lo digo! Sé que va a ser controversial pero es la verdad. ¡Hay que ser auténticos...!” 
Humildad	¡¡¡Eres un inútil!!! ¡¿Cómo puedes pensar que lo sabes hacer bien?! 	“Lo que me propones es completamente contrario, déjame entender mejor tu punto de vista.” 

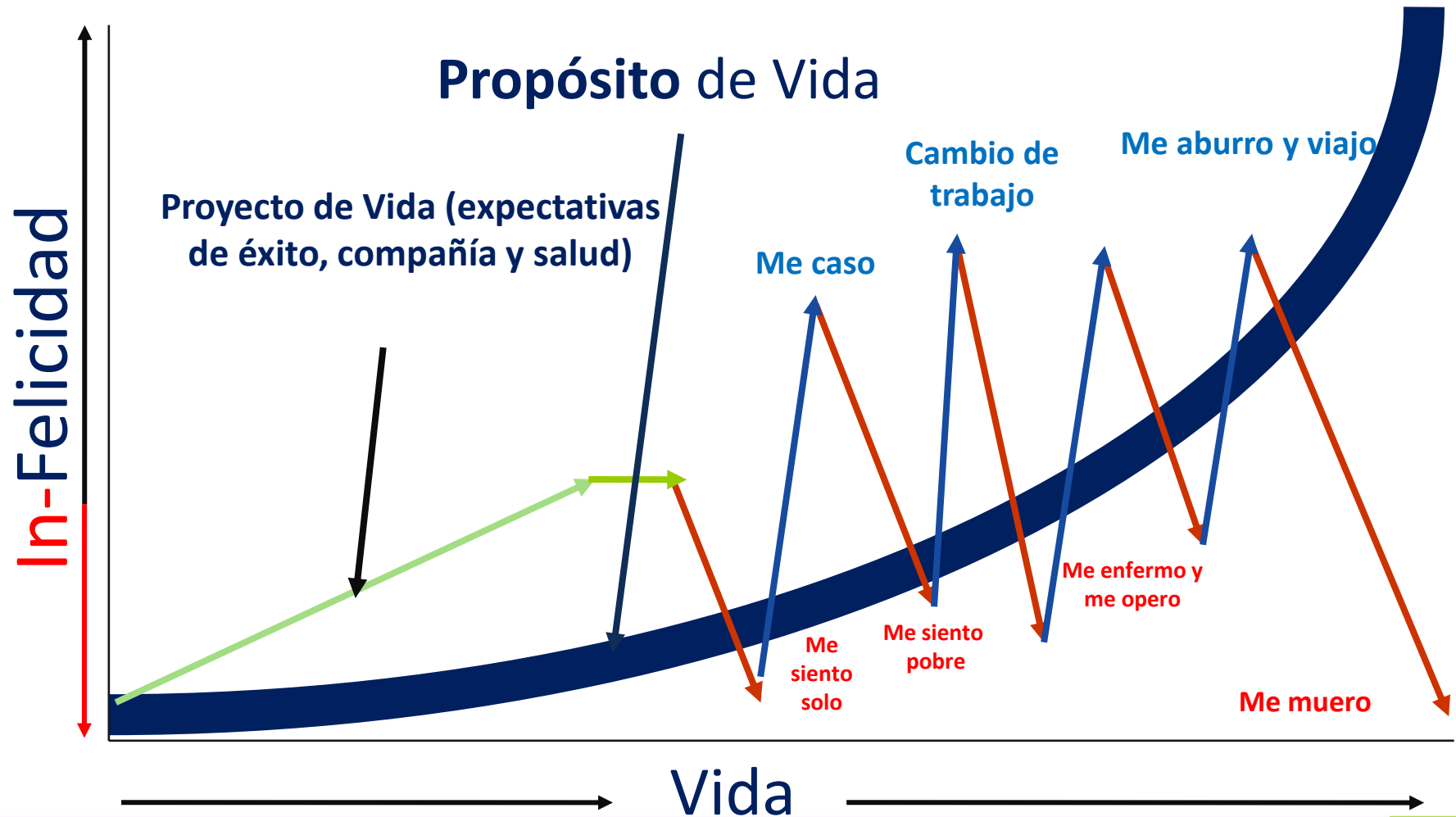
Si tú...

- Le echas muchas ganas...
- Y desarrollas muchas habilidades...
- Y haces siempre lo correcto...

***...entonces:
¡Te va a ir muy bien!***



**El Propósito de la Vida es lograr vivir un
mejor día cada día.**



¿Conoces a alguien que...?:



Éxito

Tiene mucho dinero y se siente pobre.

Tiene un gran empleo y se siente fracasado.



Compañía

Tiene maravillosa compañía y se siente solo.

Tiene una fabulosa pareja que no disfruta.



Salud

Se siente débil aunque no esté enfermo.

Tiene dones y habilidades que no aprovecha.



Si las circunstancias de vida no siempre pueden hacer sentir éxito, abundancia, compañía, salud, paz o entusiasmo,

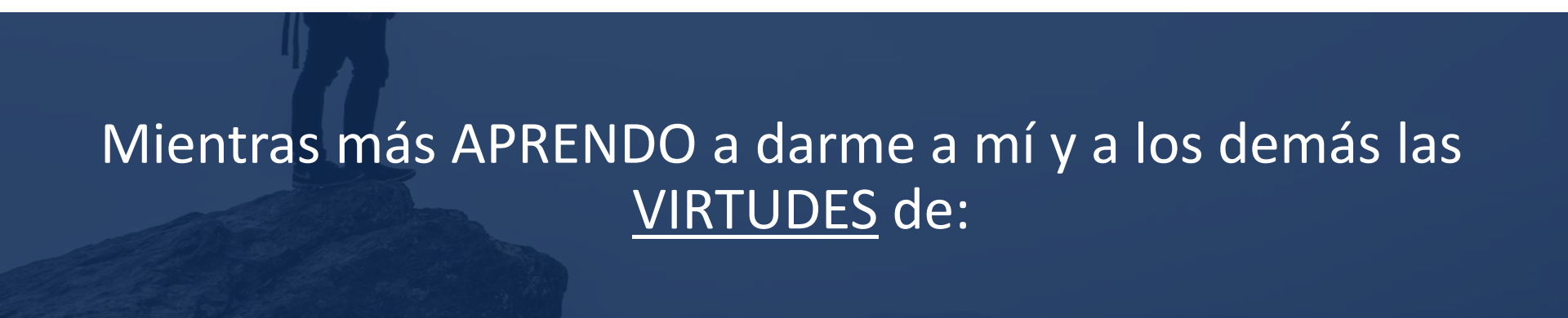
¿Entonces de qué depende?





Mientras más APRENDO a darme a mí y a los demás
VIRTUDES específicas me voy a sentir menos:

Confundido, rencoroso, acusado, derrotado, aburrido,
flojo, invadido, preso, vulnerable, culpable,
incompetente, ignorado, desorientado, triste,
frustrado, envidioso, atropellado, desesperado,
traicionado, avergonzado, incomprendido...



Mientras más APRENDO a darme a mí y a los demás las
VIRTUDES de:

Sabiduría, perdón, responsabilidad, perseverancia, disciplina, compañía, libertad, protección, dignidad, guía, alegría, aceptación, admiración, humildad, educación, inspiración, paciencia, lealtad, compasión...

¡Más madurez voy a tener, más feliz voy a ser, mejor líder voy a ser, y mejores resultados voy a alcanzar!

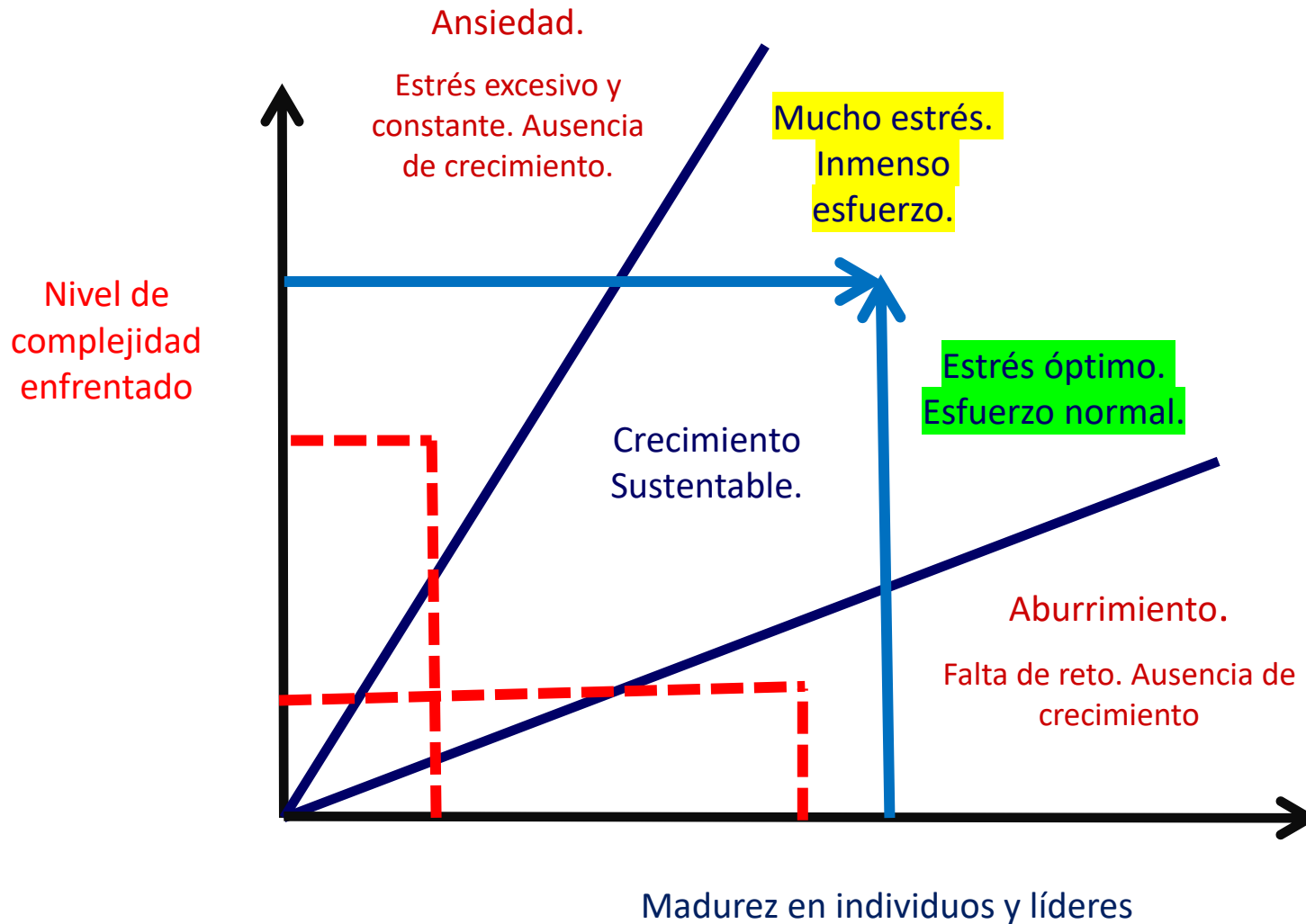
$$e_{\text{estrés}} = \frac{C_{\text{Complejidad}}}{m_{\text{madurez}}}$$

El estrés se produce cuando la complejidad del desafío excede el actual nivel de madurez personal.

La complejidad sólo se puede enfrentar con madurez.
La madurez personal se obtiene desarrollando virtudes personales.

PLAN V
SOLUCIONES

– Daniel, una historia de liderazgo basado en virtudes



Habilidad, Conocimiento y Madurez

PLAN V
SOLUCIONES

Un líder sustentable sabe cómo mantenerse a sí mismo y mantener a su organización en el nivel ideal de estrés, entre el aburrimiento y la ansiedad...

*— Liderazgo Basado en Virtudes.
Empresa Activa*

**¿Quieres saber tu índice de
calidad de vida – estrés?**



www.tuplanv.com

Seleccionar “Plataforma”

Seleccionar “Ejercicio de Prueba”

Evalúa tus últimos 7 días de acuerdo con la siguiente escala:

- 1= Excelente o sumamente fácil
- 1.5 = Bien o fácil
- 2= Regular
- 2.5= Mal o difícil
- 3= Muy mal o muy difícil

El sistema te arrojará tu índice de calidad de vida versus estrés



Desviación Proyecto-Propósito

Índice	Significado
3-5	De las mejores épocas de tu vida. Inolvidable pero muy difícil de mantener. Riesgo de complacencia.
5-8	Zona ideal. La vida te hace sentido. Creces todos los días con márgenes de desviación muy leves. Las bendiciones te llegan casi sin esfuerzo.
8-14	Avanzando sobre la orilla con gran cantidad de esfuerzo. Días buenos y días malos. Sorpresas agradables y desagradables.
14-27	En crisis en una o varias dimensiones de vida. Oportunidad para comenzar de nuevo por razones correctas.

Desviación Proyecto-Propósito

Índice	Significado
3-5	De las mejores épocas de tu vida. Inolvidable pero muy difícil de mantener. Riesgo de complacencia.
5-8	Zona ideal. La vida te hace sentido. Creces todos los días con márgenes de desviación muy leves. Las bendiciones te llegan casi sin esfuerzo.
8-14	Avanzando sobre la orilla con gran cantidad de esfuerzo. Días buenos y días malos. Sorpresas agradables y desagradables.
14-27	En crisis en una o varias dimensiones de vida. Oportunidad para comenzar de nuevo por razones correctas.

Desviación Proyecto-Propósito

Índice	Significado
3-5	De las mejores épocas de tu vida. Inolvidable pero muy difícil de mantener. Riesgo de complacencia.
5-8	Zona ideal. La vida te hace sentido. Creces todos los días con márgenes de desviación muy leves. Las bendiciones te llegan casi sin esfuerzo.
8-14	Avanzando sobre la orilla con gran cantidad de esfuerzo. Días buenos y días malos. Sorpresas agradables y desagradables.
14-27	En crisis en una o varias dimensiones de vida. Oportunidad para comenzar de nuevo por razones correctas.

Desviación Proyecto-Propósito

Índice	Significado
3-5	De las mejores épocas de tu vida. Inolvidable pero muy difícil de mantener. Riesgo de complacencia.
5-8	Zona ideal. La vida te hace sentido. Creces todos los días con márgenes de desviación muy leves. Las bendiciones te llegan casi sin esfuerzo.
8-14	Avanzando sobre la orilla con gran cantidad de esfuerzo. Días buenos y días malos. Sorpresas agradables y desagradables.
14-27	En crisis en una o varias dimensiones de vida. Oportunidad para comenzar de nuevo por razones correctas.

Toda persona en posición de liderazgo debe conocer su perfil de virtudes esenciales.

Trabajando en sus carencias exhibirá cada día un liderazgo más efectivo.

PLAN V



Todos trajimos a esta vida un perfil inicial de Virtudes Esenciales Individuales:

- Virtudes que tenemos desarrolladas desde que nacemos y que podemos aplicar sin esfuerzo y con mucho entusiasmo.

Tus Virtudes Desarrolladas Innatas



Virtudes que te distinguen. Escoge 4 ó 5:

- Siempre has tenido esas virtudes
- No te cuesta ningún trabajo aplicarlas
- Cuando las aplicas te causa entusiasmo
- No confundas las virtudes innatas que siempre has tenido con las que no tenías y que has desarrollado a lo largo de tu vida

Virtud que quiero aplicar	Cómo me voy a comportar, qué actitud voy a tomar.
Disciplina	Actuar lo más pronto posible.
Lealtad	Cumplir mis compromisos
Alegría	Celebrar mis bendiciones
Guía	Analizar todas mis opciones
Identidad	Actuar con autenticidad

Liderazgo Basado en Virtudes

Virtudes Esenciales	Código de Conducta (Voy a...)
Aceptación	Aceptar que hay cosas que siempre van a ser cómo son o que les toca a otras personas cambiarlo
Admiración	Admirar e inspirarse en las creaciones, logros y atributos de otras personas
Alegría	Celebrar con alegría bendiciones y progresos que haya en mi vida
Compañía	Valorar y agradecer la compañía de los demás tratando de ser yo también buena compañía
Compasión	Darle valor al dolor propio y de los demás tratando de aliviarlo
Dignidad	Darme valor a mí mismo independientemente de mis resultados o los juicios de los demás
Disciplina	Hacer lo que se requiere lo más pronto posible
Educación o Respeto	Tratar a todos con respeto y fomentar la armonía a mi alrededor
Generosidad	Darle valor superior a mis bendiciones compartiéndolas con los demás
Guía	Analizar todas las opciones antes de escoger un curso de acción
Humildad	Darle validez a lo que hacen o piensan los demás aunque sea diferente a lo que yo hago o pienso.
Identidad	Actuar con autenticidad y honestidad sabiendo que los demás pueden observarme
Inspiración	Dejar fluir mi capacidad creativa inspirándome en mis creaciones y en las de los demás
Justicia	Dejar que los demás vivan las consecuencias de su comportamiento
Lealtad	Ser fiel a los compromisos que he establecido con los demás
Libertad	Decidir por mí mismo mi propia conducta y respetar la libertad de los demás
Paciencia	Dejar que las cosas avancen a su máximo ritmo de posible aunque yo quiera que sea más rápido
Perdón	Perdonar lo que hacen los demás usándolo para mi propio crecimiento
Perseverancia	Tratar de cambiar lo que sé que puedo cambiar
Protección	Identificar y eliminar riesgos para mí y para los demás
Responsabilidad	Hacer lo que me corresponde y asumir las consecuencias de mi comportamiento
Sabiduría	Desarrollar mi entendimiento y compartirlo con los demás
Valentía	Hacer lo que se requiere aunque existan riesgos o me dé miedo

Liderazgo Basado en Virtudes

Código de conducta basado en virtudes

Virtud que quiero brindar	Cómo me voy a comportar, qué actitud voy a tomar

Todos trajimos a esta vida un perfil inicial de Virtudes Esenciales Individuales:

- Virtudes que tenemos desarrolladas desde que nacemos y que podemos aplicar sin esfuerzo y con mucho entusiasmo.
- Virtudes a desarrollar que por su carencia los eventos de la vida nos detonan emociones negativas y conductas dañinas. Desarrollar estas virtudes brinda mucha paz.

Tus Virtudes a Desarrollar



3. Conductas dañinas

- ¡Constantes! Luchas frecuentemente contra esas conductas. Es muy difícil controlarlas.
- Te has hecho daño a ti o a los demás.
- No seleccionas una conducta en la que incurriste una vez y la pagaste muy caro.



4. Emociones negativas

- ¡Constantes! Luchas frecuentemente contra esas emociones. Es muy difícil controlarlas.
- Te has hecho daño a ti o a los demás.

Conducta o emoción negativa	Cómo me voy a comportar, qué actitud voy a tomar.
Desidia	Actuar lo más pronto posible. Analizar todas mis opciones
Vergüenza	Actuar con autenticidad
Incompetente	Darme valor a mí mismo
Impaciencia	Esperar al momento ideal
Gritar insultar	Respetar la dignidad de los demás

Y al final... ¿Qué sucedió con el nuevo Gerente de Inclusión y Diversidad?

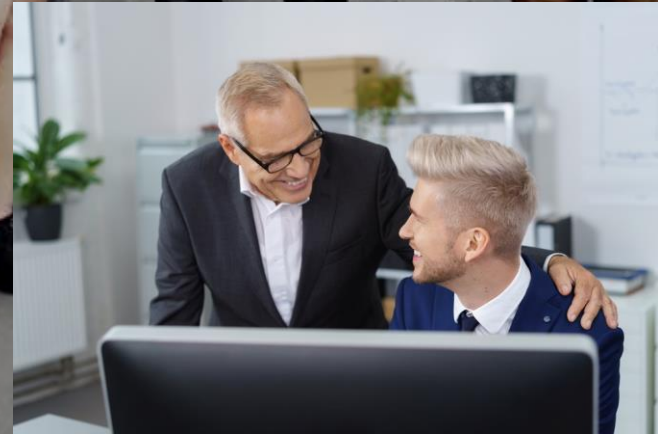
“¿Qué habría pasado si yo hubiera...?”

PLAN V
SOLUCIONES

www.tuplanv.com

Chiste discriminatorio: ¿Oportunidad de desarrollo de virtudes?

VIRTUD	SIGNIFICADO	ACCIÓN
Disciplina	Actuar lo más pronto posible	Hablar en el momento
Identidad	Actuar con autenticidad	Decir lo que piensa
Humildad	Aceptar errores propios	Yo lo he hecho en el pasado
Perseverancia	Vencer obstáculos	Cambiar cultura
Valentía	Actuar aunque haya riesgos	Exponerse a la burla potencial
Respeto	Fomentar la armonía	No señalar al que hizo el chiste
Justicia	Aplicar consecuencias	Avisar que un día habrá consecuencias
Responsabilidad	Ejercer el rol propio	Reclutar apoyo para el programa
Paciencia	Aceptar ritmo de avance	No sobre-dramatizar
Dignidad	Darse valor a sí mismo	Darse su lugar como gerente



“El Nuevo Gerente de Inclusión y Diversidad”

PLAN V
SOLUCIONES

Liderazgo Basado en Virtudes

PLAN V
SOLUCIONES

“Los líderes que exhiben virtudes en su liderazgo desarrollan en su empresa más agilidad, productividad, sustentabilidad y rentabilidad, lealtad...”

Habilidad, Conocimiento y Actitud en el trabajo

**¡Generadores de
estrés excesivo y
costos
innecesarios!**



Negociación Efectiva

Construyendo relaciones productivas y sostenibles con cualquier tipo de cliente o colaborador en cualquier situación...

PLAN V
SOLUCIONES



Estrategias de Negociación

*En los negocios no obtienes lo que te mereces, tampoco obtienes lo justo.
¡Obtienes lo que logras negociar!*

Negociación

Es el arte de encontrar un acuerdo que beneficie a ambas partes.

“Tú tienes algo que yo no me puedo dar a mí mismo, yo tengo algo que no te puedes dar a ti mismo... ¡Negociemos!”

Ubicación en la negociación

- Oferta y demanda... la ley universal!
- Ser uno de los poco o mejor aún...el único que...
- Quien está alto en la negociación marca la dirección y los límites.
 - Normalmente obtiene algo cercano a su ideal.
- Quién está bajo cumple y trata de obtener a cambio.
 - Normalmente obtiene algo superior al mínimo negociable.

Estrategias de Negociación

- Establecer negociaciones ganar-ganar.
- Dando y dando...
- Establecer dirección y límites:
 - No negociable o límite bajo.
 - Por menos de eso no hay negocio
 - Estado ideal.
 - Todo lo que se podría obtener
 - Área de negociación.
 - Espacio entre las dos anteriores
- Utilizar opciones de autorización adicional



Tipos de Negociación

- **Negociación Ascendente:**
 - Comenzar con el no negociable en mente y tratar de encontrar el punto de máximo beneficio para ambas partes.
- **Negociación descendente:**
 - Comenzar con el estado ideal y tratar de intercambiar beneficios mientras cedes en tu posición.



Estrategias de Negociación

		Tipo de Negociación	
		Armónica	Confrontacional
Posición en la Negociación	Alta	Obtener el máximo beneficio garantizando que la contraparte también gane.	Comenzar con la posición ideal y dejarse herir defendiéndose y sin acercarse al límite del no negociable.
	Baja	Ofrecer buen servicio y pedirle ayuda a la contraparte. Buscar formas de facilitar su éxito.	Garantizar buen servicio apoyándose en buena reputación. Comenzar en el mínimo negociable y trabajar hacia arriba. Interrumpir si la contraparte no accede al mínimo negociable.

Antes de la Negociación

- Definir qué quieres ganar con la negociación (catalogar, construir la relación, mejorar condiciones, obtener información, entender...)
- Investigar el máximo de información posible acerca de tu contraparte (Intereses, a quién le reporta, qué problemas enfrenta, de qué se siente orgulloso...)
- Obtener todos los datos posibles de lo que puedes ofrecer (Cambios, opciones, tiempos, extras...)
- Definir tu resultado ideal potencial
- Fijar muy bien tu mínimo no negociable

Durante la Negociación

- Reconocer tu estado emocional
- Observar muy bien el lenguaje no verbal
- Observar rápidamente su preferencia de pensamiento
- Comenzar hablando con esa preferencia
- Identificar las razones de recompensa personal de tu contraparte (éxito, \$, reputación, exclusividad, reconocimiento)
- Garantizar que cada beneficio que ofreces te trae un beneficio a ti también
- Trata de cerrar el trato y documentar siguientes pasos.

Negociación

Define tu ideal negociable,

Fija tu no negociable y tu mínimo resultado deseable para esa sesión,

Encuentra una razón de recompensa personal para tu contraparte,

Utiliza las preferencias de pensamiento

Garantiza el beneficio para ambas partes,

Cierra tu negociación y acuerda siguientes pasos.

¡Festeja tu resultado agradeciendo!

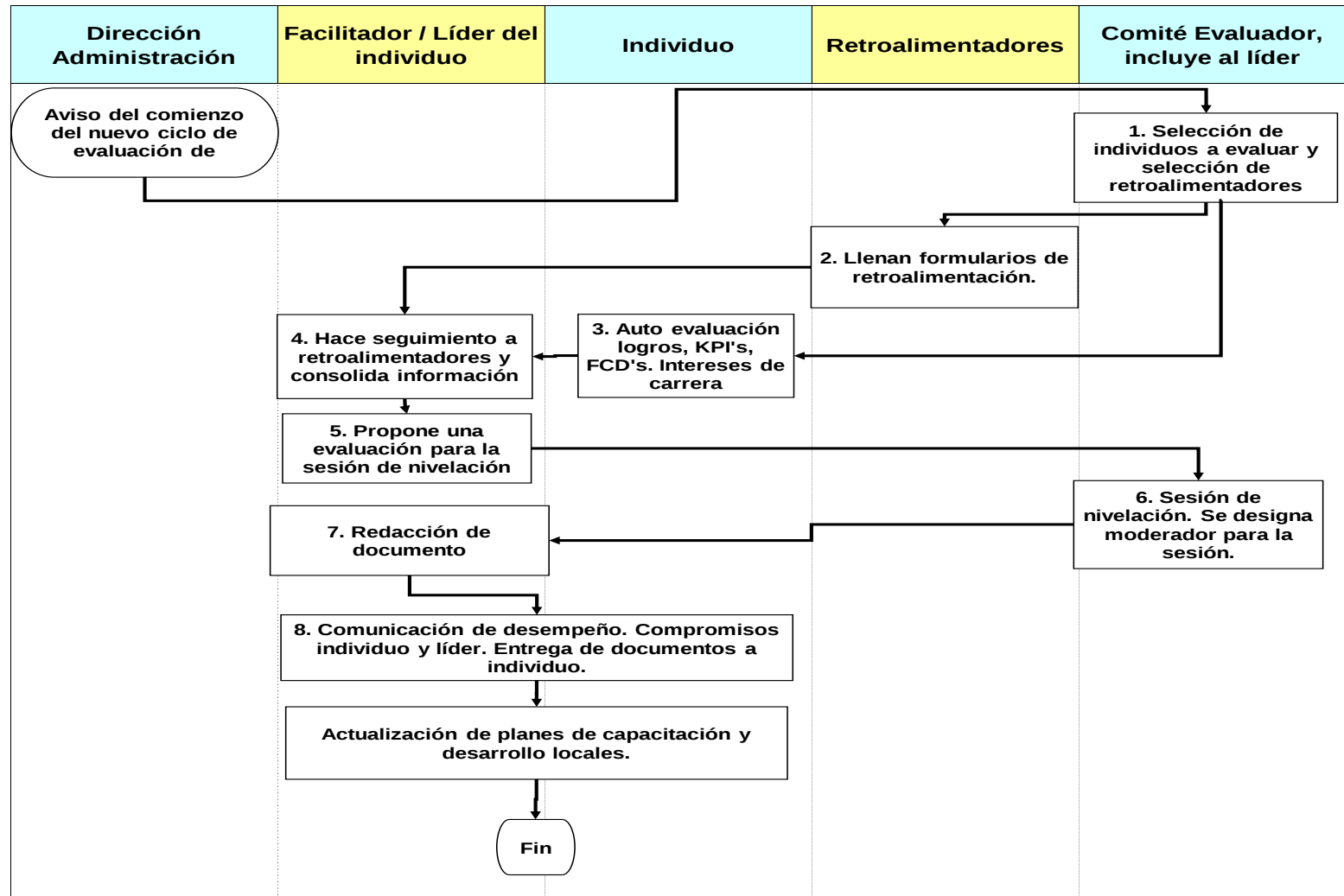
Evaluación Integral de Desempeño

Todos los colaboradores conocen su nivel de desempeño, su situación en la empresa, su potencial de carrera, y qué hacer para mejorar sus posibilidades de progreso profesional.

- Asegura el óptimo nivel de servicio y calidad a huéspedes y clientes internos
- Reduce costos de rotación de personal, reclutamiento, inducción, capacitación
- Reduce problemas laborales y sindicales
- Nivel el estrés de los colaboradores e incrementa productividad (NOM-035, clima laboral)
- Provee información para plan de carrera y sucesión
- Enfoca y reduce el tiempo y costo de la capacitación
- Promueve la justicia y legalidad en la toma de decisiones laborales
- Provee información para la administración salarial y la recompensa variable
- Estimula el apego al Código de Ética y habilita la denuncia de fallas

Elementos a evaluar

- Competencias
 - Habilidades universales por nivel de responsabilidad
 - Negociación, priorización, retroalimentación, solución de conflictos, solución de problemas, evaluación de desempeño, desarrollo de sistemas...
 - Habilidades técnicas de la función o puesto
 - AyB, Alojamiento, Finanzas, RH...
 - Actitud. Factores clave de desempeño
 - Responsabilidad, liderazgo, iniciativa, visión, colaboración, sinergia, pensamiento estratégico, innovación, auto-gestión, comunicación efectiva, justicia, respeto, inclusión



Factores Clave de Desempeño

1. RESPONSABILIDAD E INICIATIVA " Cumple con sus responsabilidades requiriendo mínima supervisión. " Demuestra iniciativa y sentido de urgencia sin que se le solicite. " Asume las consecuencias de su comportamiento
2. LIDERAZGO Y VISION " Mejora resultados y la eficiencia de las áreas y de los procesos de trabajo. " Orienta, desarrolla y motiva a otros colaboradores de manera situacional. " Habilita y gestiona equipos de trabajo efectivos balanceando cargas laborales.
3. COLABORACIÓN Y SINERGIA " Actitud de servicio y manejo constructivo de diferencias " Trabajo en equipo. Subordinación a objetivos comunes " Reconocimiento y valoración del trabajo. Adaptabilidad y flexibilidad.
4. PENSAMIENTO ESTRATEGICO E INNOVACIÓN "Establece prioridades en línea con la estrategia. "Analiza los problemas a causa raíz y fija estándares. "Propone y ejecuta soluciones sistémicas.
5. AUTOGESTIÓN " Apego con disciplina a procesos de trabajo y estándares " Hace su trabajo a tiempo y con precisión, y da seguimiento a los asuntos prioritarios. "Lidera su propio crecimiento profesional
6. COMUNICACIÓN EFECTIVA " Comunica de manera clara, oportuna, cordial y precisa " Comunica de manera efectiva verbal y escrita " Escucha de manera objetiva las situaciones y opiniones
7. JUSTICIA " Aplica consecuencias de acuerdo con el comportamiento de las personas " Investiga y escucha todas las versiones de las situaciones "Resuelve la incompetencia crónica sin favoritismos ni discriminación.
8. RESPETO E INCLUSIÓN " Toma en cuenta la opinión de mayorías y minorías " Se conduce con respeto y lo fomenta en las personas. " Establece y mantiene relaciones con armonía.

Acreditación o reconocimiento

La acreditación o reconocimiento aplica cuando alguien exhibe un comportamiento excepcional. Debe incluir 3 factores:

1. Reconocer la acción que realizó la persona. El verbo utilizado es crítico.
 - a) Logró, negoció, alcanzó, salvó...
2. Reconocer el efecto que tuvo sobre los resultados:
 - a) Ahorró, creció, incrementó, previno, sobrepasó...
3. Reconocer las habilidades y virtudes que exhibió:
 - a) Perseverancia, lealtad, negociación, disciplina, agilidad...

Retroalimentación (1)

- Cándida y honesta. Se expresan percepciones sin emociones.
- No utilizar absolutos. Las palabras “Nunca, Siempre, Todas las veces, Ninguna vez” le restan a los individuos habilidad para escuchar la sustancia de la retroalimentación.
- No utilizar comparativos con otros compañeros: “Él es el que más ha desarrollado.....”, “Es el que más sabe de.....” Mejor utilizar: “Él ha mostrado un comportamiento ejemplar en el desarrollo de.....”, “Es un reconocido experto de.....”
- Describir el comportamiento del individuo y el efecto que tiene en uno, en los demás y en los resultados de negocio. (“Cuando veo que levanta la voz todos los demás se abstienen de opinar”, “Cuando él llega tarde retrasa el avance de las reuniones y se tienen que revisar nuevamente decisiones ya acordadas”)

Retroalimentación (2)

- Tratar de identificar los factores que normalmente están presentes cuando determinados comportamientos son exhibidos por el individuo. No especular en las razones que supones son causa de que el individuo se comporte como lo hace. (“En grupos grandes se abstiene de comunicar” en vez de “tiene pánico escénico”). (“La mayoría de las veces que hay sesiones de revisión él llega tarde” en vez de “es muy impuntual para las sesiones”).
- No utilizar adjetivos ni siquiera para resaltar comportamientos positivos.
- Se debe proporcionar retroalimentación muy pronto después de que el comportamiento haya rebasado la expectativa o que no la esté alcanzando. No necesita esperar hasta el momento de una revisión de desempeño.
- En las áreas de mejora siempre cerrar el mensaje con una salida positiva. La última frase de retroalimentación debe ser el comportamiento deseado y su efecto positivo en los resultados o en los demás colaboradores.

Corrigiendo comportamientos

- “¿Estás de acuerdo?”
- “¿Qué tengo que hacer yo para que tú...?”
- “Este comportamiento tiene que interrumpirse...”



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203, Col.
Del Carmen Coyoacán, 04100 CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx